

15.322/H/02



**PENERAPAN METODE OBJECTIVE MATRIX DALAM
PERANCANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA YANG
BERDASARKAN KONSEP BALANCED SCORECARD
(Studi Kasus di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta)**

TUGAS AKHIR

*Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan Menyelesaikan Studi Strata Satu
dan Memperoleh Gelar Sarjana Teknik Industri*



RSI
658.403 8011
Wer
p-1
2001

Oleh :

INDRIA WARDANI

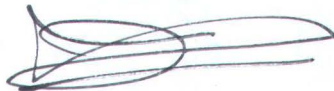
2596 100 020

**JURUSAN TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS TEKNOLOGI INDUSTRI
INSTITUT TEKNOLOGI SEPULUH NOPEMBER
SURABAYA
2001**

Rp 35.000

PERPUSTAKAAN ITS	
Tgl. Terima	12/02/01
Terdapat di	H
No. Agenda Prp.	21.3086

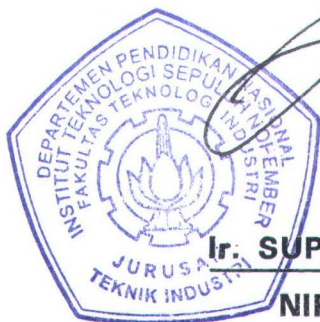
Mengetahui/ Menyetujui
Dosen Pembimbing




Ir. I KETUT GUNARTA, MT
NIP. 132 048 1489

Mengetahui,
Jurusan Teknik Industri
Fakultas Teknologi Industri
Institut Teknologi Sepuluh Nopember
Surabaya

Ketua,




Ir. SUPARNO, MSIE. Ph.D
NIP. 130 532 035

I DEDICATE TO.....

- ◆ Papa dan Mama tercinta, yang telah banyak memberikan cinta, kasih sayang, dukungan dan doa tiada henti sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini tepat pada waktunya. *I'll always do my best just to make both of you happy and being proud of me! I Love You All...*
- ◆ Kakak-kakakku tercinta. Mbak Nien dan Mas Santo, yang setia mendukung dan menghiburku setiap saat, Mas Indra, atas dukungan moril dan bantuan yang diberikan selama penulis menyelesaikan tugas akhir (*You're the best brother in the world and I'm very proud of you !*) dan Mbak Mirtha yang telah banyak memberikan support dan perhatian kepada penulis. *You're all the part of my life and you will always be!*
- ◆ Keponakan kecilku tersayang, Ditha dan Sita, yang senantiasa membuatku terhibur dan juga stres. *I Love You,. Girls! Can't wait to see u again!*
- ◆ *My Lovely Dear*, Apip, yang setia menemaniku dalam suka dan duka dan telah banyak melakukan yang terbaik untukku dalam segala hal, termasuk saat bersama-sama menyelesaikan tugas akhir ini. *You're the best support in my life! Well, finally we can make it together,My Dear! Hope we can make our dreams come true..!*

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur kami panjatkan kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya sehingga kami dapat menyelesaikan laporan Tugas Akhir yang berjudul “Penerapan Metode Objective Matrix dalam Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja yang Berdasarkan Konsep Balanced Scorecard (Studi Kasus di PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta)”.

Penyusunan tugas akhir ini merupakan salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Teknik Industri pada jurusan Teknik Industri Fakultas Teknologi Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.

Terselesainya tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan dan dukungan berbagai pihak. Besar harapan kami agar tugas akhir ini dapat memberikan manfaat yang besar bagi pembaca dan pihak-pihak terkait.

Surabaya, 1 Februari 2001

Penulis

UCAPAN TERIMA KASIH

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan kepada :

1. Allah SWT, yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya kepada penulis sehingga tugas akhir ini dapat diselesaikan dengan sebaik-baiknya.
2. Bapak Ir. Suparno, MSIE, Ph.D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya.
3. Bapak Ir. I Ketut Gunarta, MT, selaku dosen pembimbing yang telah banyak membantu dan mengarahkan penulis dalam pengerjaan tugas akhir ini serta memberikan dukungan, perhatian dan banyak pengalaman berharga bagi penulis selama proses penelitian tugas akhir.
4. Bapak Irnanda Laksanawan, selaku Direktur Operasional PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta, atas segala kesempatan dan dukungan yang diberikan kepada penulis selama melakukan penelitian tugas akhir.
5. Bapak Iwan Vanany, ST, MT, selaku ko-pembimbing yang telah banyak memberikan perhatian dan bimbingan dalam pengerjaan tugas akhir ini.
6. Bapak Dr. Ir Moses L. Singgih, MSc., M.Reg.Sc, selaku dosen wali penulis atas segala perhatian yang diberikan selama penulis menuntut ilmu di TI-ITS.
7. Para dosen Teknik Industri ITS atas ilmu yang diberikan selama ini.
8. Bapak Suradi Markam, selaku Koordinator Komite Produktivitas di PT. DKB, yang telah banyak memberikan bantuan dan bimbingan selama penulis melakukan penelitian di perusahaan.
9. Karyawan-karyawan PT. DKB baik yang berada di Kantor Pusat maupun Unit Produksi II dan III yang telah membantu dalam menyediakan data-data yang diperlukan dalam penelitian ini.
10. Mbak Lusi, Mbak Iis, Mas Teguh, dan karyawan TU lainnya yang telah membantu kelancaran administrasi selama aku kuliah di TI. Makasih banyak ya !

11. *My best friend Dede* ('anakku'), buruan nyusul makmu ini ya! Thanks buat jadi "temen setia" dalam perjalanan kuliah ke kampus, saat aku sedih dan gembira dan atas support yang selalu kamu berikan selama ini. *You're the part of my success and I couldn't do it without you !... Success for you too, OK!!*
12. *Temen-temen senasib di DKB*, Anti (My Scorpion's Sister....) You're such an unique woman. Thanks buat udah jadi temen seru selama kita ngejalanin hari-hari penuh warna selama di Jakarta dan Surabaya. Akhirnya kita bisa juga mewujudkan harapan orang tua kita yang dulu juga pernah kuliah bareng di Sipil. Well, next time I hope we'll have another wonderful things together! Buat Kemas, thanks buat jadi temen yang asyik selama TA di Jkt. Don't forget our stories between Jkt – Priok pp, OK!!!
For both of u, thanks for support each other and don't forget to keep in touch, OK!!
13. *Temen-temen senasib yang lain...* Naning (thanks buat jadi temen seru selama kuliah, KP di Yogya (don't forget our stories in Yogya, OK?) dan di masa TA saat sama-sama stres menjelang sidang TA... *At the end, we did it, Ning!*), Joice (Buat semua bantuan, support, dan canda tawa yang udah kamu berikan, dan jadi temen yang bisa digangguin di kala stres..hehehe..) dan Ari, buat semua cerita manis yang udah kita alamin selama ini. Mulai dari awal kuliah (salah ding..sejak SMP malah..), pas KP di Yogya, until the end of my studies !Thanks a lot, Ri'!!
14. *My other best friends*, Ika, thanks buat masa-masa manis yang udah kita jalanin mulai awal kuliah dulu. Sukses buat kamu juga ya, Ka!! For Fendi, take care of "her", OK!
15. Om dan Tante Achfas, yang senantiasa memberikan dukungan dan doa restunya sehingga Ria bisa mencapai ini semua.
16. Mbak Maya, Mas Dede, Mas Yakin, Mbak Erna, Mas Didin dan Mbak Deny, atas perhatian dan dukungan yang diberikan kepada Ria.
17. Pak Madi, Pak Toni, Pak Zaenal, Pak Tedjo, dan Pak Ketut (Salty), atas dukungan dan hiburan yang diberikan sejak aku berada di DKB. Makasih banyak ya, Pak...!!!
18. Dini, yang di saat-saat awal pernah memberikan support buat buruan bikin TA. Moga-moga kamu masih inget. *I've proved it, Din!*

19. Temen-temen baikku, Irma (buat semua hal seru dan menyenangkan yang pernah kita alamin bareng..Thnaks buat semuanya), Ike' (other "kriwul"), Yanti, Ita, Catur, Toni (*thanks buat masa-masa manis kita selama ini*), A'an (thanks udah ngasih banyak "jotosan" ke aku, so now I can be a stronger woman than before..Btw, loro yo,Mas!), Thoni (thanks buat kekompakan kita saat kuliah dulu and buruan ijab kabul yach..!), Yudhi (thanx a lot buat perhatian dan dukungan serta musik-musik yang udah kamu rekamin ke aku dulu !), Diyan (thanks buat perhatiannya and sukses buat 'cita-cita dan cinta" kamu,OK!! Go for it!!), Doni (atas support yang udah kamu berikan ke aku lewat langsung maupun SMS..*Thanks a lot, success for you too, Don and keep playing drum, OK!!*), Julianto (yang udah banyak bantu dengan penuh kesabaran dan kelucuan..buruan nyusul ya,Jul..!), Yosi-who's funkier than ever (buat semua kelucuan dan tingkahmu yang nggak ada duanya di dunia ini...*Keep funky,Man!!*)
20. Sugik, yang udah bantuin jadi tim sukses saat mau sidang. Thanks a lot ya,Gi'!
21. Mas Bagus, Tito, Fajar, Yos, Anom dan Candra, atas support yang udah kalian berikan selama ini. *You're all my best friend in everything...*
22. Royyana, atas bantuan yang diberikan selama aku menyelesaikan tugas akhir ini.
23. Zamroni, atas bantuan yang diberikan saat penulis mengerjakan tugas akhir ini.
24. Friends of IE 96'ers yang senantiasa saling mendukung dan membantu satu sama lain. *May our friendship will last forever and don't forget to keep in touch, Guys!)*
25. Buat Iyu', yang udah sabar dan setia membantu dan menemani sejak aku kecil sampe aku bisa menjadi seperti sekarang. Makasih banyak ya,Yu'...!!!
26. Seluruh pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu...(But, I'm sure I'm very thankful for all you have done to me)

*The Greatest Friends
In My Life*



I LOVE YOU ALL....

ABSTRAKSI

Sistem pengukuran kinerja diperlukan setiap perusahaan guna mengetahui kondisi dan prestasi yang dimiliki saat ini dan potensinya pada masa mendatang. Penerapan sistem pengukuran kinerja selama ini masih didominasi oleh tolak ukur finansial, yang juga disebut sistem pengukuran kinerja tradisional. Sedangkan sistem pengukuran kinerja yang dibutuhkan perusahaan saat ini dan masa mendatang dalam lingkungan bisnis yang berubah cepat dan iklim kompetisi yang ketat adalah sistem pengukuran kinerja yang lebih komprehensif yang meliputi tolak ukur finansial dan nonfinansial (pelanggan, proses bisnis internal, dan faktor sumber daya manusia dan organisasi).

Pada penelitian ini konsep yang digunakan dalam merancang sistem pengukuran kinerja adalah Balanced Scorecard (BSC). Dikatakan balanced karena pengukuran yang dilakukan berusaha menyeimbangkan antara pengukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan, tujuan jangka pendek dan jangka panjang, *lagging indicator* dan *leading indicator*, serta antara perspektif internal dan eksternal. Adapun perspektif yang digunakan dalam penelitian ini meliputi empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, sumber daya manusia dan organisasi, dan proses bisnis internal. Dari keempat perspektif ini kemudian dikembangkan menjadi indikator-indikator kinerja dapat diukur guna mengetahui tingkat pencapaian kinerja perusahaan. Berdasarkan penentuan indikator kinerja berdasarkan BSC kemudian dilakukan pengukuran dengan menggunakan data-data yang diperoleh dari perusahaan untuk setiap indikatornya. Pengukuran ini menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX), di mana perusahaan secara periodik dapat melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja seluruh cabang atau unit produksi. Dalam pengukuran menggunakan OMAX, dimasukkan pula unsur bobot dari tiap indikator yang diukur, di mana dalam penentuan bobot tiap indikator tersebut menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

Dari penelitian ini, telah berhasil dirancang suatu perangkat lunak (*software*) sistem pengukuran kinerja dengan OMAX yang berbasis *web* untuk mempermudah pihak perusahaan melakukan pengukuran kinerja secara *on line* ke seluruh cabang/unit produksi yang tersebar di berbagai wilayah. Dalam aplikasi *software* tersebut, pengukuran kinerja yang dilakukan di PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta (PT. DKB) menggunakan empat perspektif BSC dan menghasilkan 29 indikator kinerja. Hasil pengukuran kinerja selama lima periode (bulan Juli hingga November 2000) menunjukkan nilai pencapaian kinerja total untuk Unit Produksi Jakarta (UPJ) II tiap periodenya adalah 300, 475,10, 404,80, 458,90, dan 531,60. sedangkan nilai pencapaian kinerja total untuk UPJ III adalah 300, 204,90, 321,50, 266,50, dan 270,20. Indeks pencapaian kinerja total yang tertinggi, bila dihitung dari periode sebelumnya, pada UPJ II dicapai pada bulan Agustus sebesar 58,37% dan pada UPJ III, nilai indeks tertinggi yang dicapai adalah sebesar 56,91 %.

ABSTRACT

Every company uses performance measurement system to understand the condition and the achievement in present and the potential opportunity in the future. The performance measurement system implementation during these days is dominated by financial measurement, or called traditional performance measurement system. While the company actually need right now and in the future is a more comprehensive performance measurement system, which includes financial and non-financial measurement (customers, internal business process and human resources and organization factors).

In this research, Balanced Scorecard (BSC) concept is used to design the performance measurement system. The measurement is trying to balance all of the factors such as the financial and non-financial performance measurement, short term and long term objective, lagging and leading indicator, and between internal and external perspective. This research uses four perspectives, which are financial, customers, human resources and organization, and internal business process. Those four perspectives are expanded to become a performance indicator that can be measured to find the achievement level of company performance. Based on the BSC determined performance indicator, the performance of a company is measured from the data collection in previous process. This measurement uses Objective Matrix (OMAX) method, where companies can make plan and control the performance achievement of all branches or production units periodically. In OMAX, weight of every measured indicator are included, where in the process of determining every indicator's weight using Analytical Hierarchy Process (AHP) method.

The final result of this research is to design a web-based software of performance measurement system based on OMAX to facilitate a company doing online performance measurement on all of its branches or production units. In here, the performance measurement is being done at PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta (PT. DKB) using four perspectives of BSC and expanded to 29 performance indicators. The result from five periods performance measurement (July to November 2000) indicated that the total performance achievement value for Unit Produksi Jakarta (UPJ) II every period is 300, 475.10, 404.80, 458.90 and 531.60. While the Unit Produksi Jakarta (UPJ) III receives value of 300, 204.90, 321.50, 266.50 and 270.20 for the same period. The highest total performance achievement index, which calculated from previous period, for UPJ II is reached in August with value of 58.73% and UPJ III reaches value of 56.91%.

DAFTAR ISI

LEMBAR PENGESAHAN

KATA PENGANTAR

UCAPAN TERIMA KASIH

ABSTRAKSI.....	i
DAFTAR ISI.....	ii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	ix

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Perumusan Masalah.....	2
1.3 Batasan dan Asumsi	3
1.4 Tujuan Penelitian.....	3
1.5 Manfaat Penelitian.	4
1.6 Sistematika Penulisan.....	4

BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan tentang pengukuran kinerja.....	7
2.1.1 Konsep pengukuran kinerja.....	7
2.1.2 Perkembangan sistem pengukuran kinerja.....	7
2.2 Konsep Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard.....	10
2.2.1 Balanced Scorecard sebagai sistem manajemen.....	12
2.2.1.1 Perspektif keuangan.....	13
2.2.1.2 Perspektif pelanggan.....	13
2.2.1.3 Perspektif proses bisnis internal.....	15
2.2.1.4 Perspektif tumbuh dan belajar (SDM dan Organisasi).....	18
2.3 Analisis laporan keuangan.....	18
2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP).....	20
2.4.1 Prinsip pokok Analytical Hierarchy Process.....	21
2.4.2 Manfaat Analytical Hierarchy Process.....	22

2.5	Objective Matrix (OMAX).....	26
2.5.1	Pengukuran kinerja dengan Menggunakan OMAX.....	27
2.5.2	Format dan Fungsi Objective Matrix.....	27
2.5.3	Skor Performance.....	29
2.5.4	Skor, Bobot dan Indikator	29
2.6	Konsep Database dalam Perancangan Perangkat Lunak.....	30
2.7	Diagram Hubungan Entitas.....	31
2.7.1	Jenis Entitas.....	31
2.7.2	Hubungan.....	31
2.7.3	Keterkaitan.....	31
2.8	Diagram Arus data (DFD).....	32
2.8.1	Elemen-elemen Lingkungan	32
2.8.2	Proses.....	33
2.8.3	Arus Data.....	33
2.8.4	Penyimpanan data.....	33
2.9	Sekilas tentang Intranet.....	34
2.9.1	Aplikasi intranet.....	34
2.9.2	Perangkat Intranet	35
2.9.2.1	Perangkat Keras (hardware) Intranet	35
2.9.2.2	Perangkat Lunak Intranet	36
2.10	Rangkaian Hasil Penelitian.....	36
BAB III	METODOLOGI PENELITIAN	38
3.1	Tahap Identifikasi Masalah	38
3.2	Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data	40
3.1	Tahap Analisa dan Kesimpulan.....	42
BAB IV	PERANCANGAN PERANGKAT LUNAK OMAX BERBASIS WEB	46
4.1	Konsep dasar Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja. dengan Menggunakan Metode OMAX.....	46
4.2	Perancangan Model Database.....	46

4.2.1 Diagram Hubungan Entitas (ERD)	46
4.2.2 Diagram Alir Data (DFD)	49
BAB V PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	52
5.1 Tinjauan Umum Perusahaan.....	52
5.1.1 Visi, Misi dan Strategi Perusahaan.....	52
5.1.2 Struktur Organisasi.....	53
5.2 Pengumpulan data.....	55
5.2.1 Definisi Indikator Kinerja sebagai Variabel Penelitian.....	55
5.2.2 Unit Produksi Jakarta II.....	67
5.2.2.1 Data-data Keuangan.....	67
5.2.2.2 Data-data Pelanggan.....	69
5.2.2.3 Data-data SDM dan Organisasi.....	69
5.2.2.4 Data-data Proses Bisnis Internal	72
5.2.3 Unit Produksi Jakarta III.....	75
5.2.3.1 Data-data Keuangan.....	75
5.2.3.2 Data-data Pelanggan.....	77
5.2.3.3 Data-data SDM dan Organisasi.....	77
5.2.3.4 Data-data Proses Bisnis Internal	80
5.3 Pengolahan Data.....	82
5.3.1 Penentuan Nilai Pencapaian Awal (Skor 3).....	82
5.3.2 Penentuan Nilai Target Realistis dan Terendah (Skor 10 dan 0).....	84
5.3.3 Penentuan Bobot/Tingkat Kepentingan Indikator- indikator Kinerja.....	88
5.3.4 Pengolahan Data untuk Objective Matrix Menggunakan Perangkat Lunak	92
5.3.4.1 Menu Form dalam Program Pengukuran Kinerja.....	92
5.3.4.2 Laporan Hasil Pengukuran Kinerja.....	97

BAB VI ANALISA DAN INTERPRETASI DATA	117
6.1 Analisa Indikator Kinerja.	117
6.2 Analisa Indeks Pencapaian Kinerja.	141
6.3 Analisa Pencapaian Kinerja Tiap Unit Produksi.	147
BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN.	151
7.1 Kesimpulan.	151
7.2 Saran.	153

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

- A. Laporan Keuangan
- B. Kuisioner AHP dan Hasil Pengolahan Expert Choice
- C. Grafik Pencapaian Indikator Kinerja

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Kelebihan dan Kelemahan OMAX	11
Tabel 5.1 Nilai Indikator Perputaran Aktiva Total UPJ II	67
Tabel 5.2 Nilai Indikator Perputaran Piutang UPJ II	67
Tabel 5.3 Nilai Indikator Current Ratio UPJ II	67
Tabel 5.4 Nilai Indikator Profit Margin UPJ II	68
Tabel 5.5 Nilai Indikator Biaya Tenaga Kerja DKB UPJ II	68
Tabel 5.6 Nilai Indikator Biaya Subkontraktor UPJ II	68
Tabel 5.7 Nilai Indikator Biaya Material UPJ II	68
Tabel 5.8 Nilai Indikator Biaya Overhead UPJ II	69
Tabel 5.9 Nilai Indikator Keluhan Pelanggan UPJ II	69
Tabel 5.10 Nilai Indikator Pelanggan Baru UPJ II	69
Tabel 5.11 Nilai Indikator Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya Total UPJ II ..	70
Tabel 5.12 Nilai Indikator Keterlambatan Karyawan UPJ II	70
Tabel 5.13 Nilai Indikator Ketidakhadiran Karyawan UPJ II	70
Tabel 5.14 Nilai Indikator Keluhan Karyawan UPJ II	70
Tabel 5.15 Nilai Indikator Jumlah Pelaksanaan Rapat UPJ II	71
Tabel 5.16 Nilai Indikator Jumlah Penggunaan Komputer UPJ II	71
Tabel 5.17 Nilai Indikator Jumlah Karyawan Ditraining UPJ II	71
Tabel 5.18 Nilai Indikator Waktu Pelatihan UPJ II	71
Tabel 5.19 Nilai Indikator Anggaran Pelatihan UPJ II	72
Tabel 5.20 Nilai Indikator Kemampuan Menjawab Surat Pengajuan UPJ II	72
Tabel 5.21 Nilai Indikator Kemampuan Menyelesaikan S-Note UPJ II	72
Tabel 5.22 Nilai Indikator Kemampuan Menyelesaikan Draft Bill UPJ II	72
Tabel 5.23 Nilai Indikator Kemampuan Menyelesaikan Faktur UPJ II	73
Tabel 5.24 Nilai Indikator Pemakaian Dok UPJ II	73
Tabel 5.25 Nilai Indikator Bobot Kapasitas Dok UPJ II	73
Tabel 5.26 Nilai Indikator Pemakaian Mesin/Peralatan UPJ II	73
Tabel 5.27 Nilai Indikator Kecepatan Proses Subkontraktor UPJ II	74

Tabel 5.28 Nilai Indikator Kecepatan Proses Tenaga Kerja DKB UPJ II.	74
Tabel 5.29 Nilai Indikator Kegagalan Penagihan UPJ III.	74
Tabel 5.30 Nilai Indikator Perputaran Aktiva Total UPJ III.	75
Tabel 5.31 Nilai Indikator Perputaran Piutang UPJ II.	75
Tabel 5.32 Nilai Indikator Current Ratio UPJ III.	75
Tabel 5.33 Nilai Indikator Profit Margin UPJ III.	76
Tabel 5.34 Nilai Indikator Biaya Tenaga Kerja DKB UPJ III.	76
Tabel 5.35 Nilai Indikator Biaya Subkontraktor UPJ III.	76
Tabel 5.36 Nilai Indikator Biaya Material UPJ III.	76
Tabel 5.37 Nilai Indikator Biaya Overhead UPJ III.	77
Tabel 5.38 Nilai Indikator Keluhan Pelanggan UPJ III.	77
Tabel 5.39 Nilai Indikator Pelanggan Baru UPJ III.	77
Tabel 5.40 Nilai Indikator Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya Total UPJ III. ...	78
Tabel 5.41 Nilai Indikator Keterlambatan Karyawan UPJ III.	78
Tabel 5.42 Nilai Indikator Ketidakhadiran Karyawan UPJ III.	78
Tabel 5.43 Nilai Indikator Keluhan Karyawan UPJ III.	78
Tabel 5.44 Nilai Indikator Jumlah Pelaksanaan Rapat UPJ III.	79
Tabel 5.45 Nilai Indikator Jumlah Penggunaan Komputer UPJ III.	79
Tabel 5.46 Nilai Indikator Jumlah Karyawan Ditraining UPJ III.	79
Tabel 5.47 Nilai Indikator Waktu Pelatihan UPJ III.	79
Tabel 5.48 Nilai Indikator Anggaran Pelatihan UPJ III.	80
Tabel 5.49 Nilai Indikator Kemampuan Menjawab Surat Pengajuan UPJ III.	80
Tabel 5.50 Nilai Indikator Kemampuan Menyelesaikan S-Note UPJ III.	80
Tabel 5.51 Nilai Indikator Kemampuan Menyelesaikan Draft Bill UPJ III.	80
Tabel 5.52 Nilai Indikator Kemampuan Menyelesaikan Faktur UPJ III.	81
Tabel 5.53 Nilai Indikator Pemakaian Dok UPJ III.	81
Tabel 5.54 Nilai Indikator Bobot Kapasitas Dok UPJ III.	81
Tabel 5.55 Nilai Indikator Pemakaian Mesin/Peralatan UPJ III.	81
Tabel 5.56 Nilai Indikator Kecepatan Proses Subkontraktor UPJ III.	82
Tabel 5.57 Nilai Indikator Kecepatan Proses Tenaga Kerja DKB UPJ III.	82

Tabel 5.58 Nilai Indikator Kegagalan Penagihan UPJ III.	82
Tabel 5.59 Nilai Indikator Pencapaian Awal (Skor 3) UPJ II	83
Tabel 5.6 Nilai Indikator Pencapaian Awal (Skor 3) UPJ III.	84
Tabel 5.61 Nilai Indikator Pencapaian Target Realistis (Skor 10) UPJ II	85
Tabel 5.62 Nilai Indikator Pencapaian Target Realistis (Skor 10) UPJ III	86
Tabel 5.63 Nilai Indikator Pencapaian Terendah (Skor 0) UPJ II	87
Tabel 5.64 Nilai Indikator Pencapaian Terendah (Skor 0) UPJ III	88
Tabel 5.65 Nilai Bobot Indikator Kinerja	92
Tabel 6.1 Pencapaian Kinerja Total UPJ II.	147
Tabel 6.2 Pencapaian Kinerja Total UPJ III.	149

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Hubungan Keempat Perspektif Kinerja dalam BSC.	11
Gambar 2.2 BSC memberikan kerangka untuk menerjemahkan strategi ke dalam operasional.	12
Gambar 2.3 Rantai Nilai.	17
Gambar 2.4 Objective Matrix.	28
Gambar 2.5 Jenis Entitas.	31
Gambar 2.6 Simbol proses dalam DFD.	33
Gambar 2.7 Arus data dalam DFD.	33
Gambar 3.1 Kerangka Metodologi Penelitian.	44
Gambar 4.1 Entity Relationship Diagram.	48
Gambar 4.2 Diagram Jenjang.	50
Gambar 4.3 DFD Level 0 Pengukuran Kinerja.	50
Gambar 4.4 DFD Level 1 proses Pengukuran Kinerja.	51
Gambar 4.5 DFD Level 0 Laporan Hasil Pengukuran Kinerja.	51
Gambar 5.1 Struktur Organisasi Perusahaan.	54
Gambar 5.2 Struktur Organisasi UPJ II dan III.	54
Gambar 5.3 Hirarki Finansial Penentuan Bobot.	91
Gambar 5.4 Tampilan Awal Program Pengukuran Kinerja.	92
Gambar 5.5 Tampilan Form Penambahan Data Perusahaan.	93
Gambar 5.6 Tampilan Form Edit Data Perusahaan.	93
Gambar 5.7 Tampilan Penambahan Data Indikator Kinerja.	94
Gambar 5.8 Tampilan Daftar Indikator Kinerja.	95
Gambar 5.9 Tampilan Form Edit Indikator Kinerja.	95
Gambar 5.10 Tampilan Periode Baru.	96
Gambar 5.11 Tampilan Form Pengisian Nilai Performance.	97
Gambar 5.12 Tampilan OMAX UPJ II (Periode 1).	98
Gambar 5.13 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ II (Periode 1).	98
Gambar 5.14 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ II (Periode 1).	99

Gambar 5.15 Tampilan OMAX UPJ II (Periode 2)	99
Gambar 5.16 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ II (Periode 2)	100
Gambar 5.17 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ II (Periode 2)	100
Gambar 5.18 Tampilan OMAX UPJ II (Periode 3)	101
Gambar 5.19 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ II (Periode 3)	101
Gambar 5.20 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ II (Periode 3)	102
Gambar 5.21 Tampilan OMAX UPJ II (Periode 4)	102
Gambar 5.22 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ II (Periode 4)	103
Gambar 5.23 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ II (Periode 4)	103
Gambar 5.24 Tampilan OMAX UPJ II (Periode 5)	104
Gambar 5.25 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ II (Periode 5)	104
Gambar 5.26 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ II (Periode 5)	105
Gambar 5.27 Tampilan OMAX UPJ III (Periode 1)	105
Gambar 5.28 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ III (Periode 1)	106
Gambar 5.29 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ III (Periode 1)	106
Gambar 5.30 Tampilan OMAX UPJ III (Periode 2)	107
Gambar 5.31 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ III (Periode 2)	107
Gambar 5.32 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ III (Periode 2)	108
Gambar 5.33 Tampilan OMAX UPJ III (Periode 3)	108
Gambar 5.34 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ III (Periode 3)	109
Gambar 5.35 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ III (Periode 3)	109
Gambar 5.36 Tampilan OMAX UPJ III (Periode 4)	110
Gambar 5.37 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ III (Periode 4)	110
Gambar 5.38 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ III (Periode 4)	111
Gambar 5.39 Tampilan OMAX UPJ III (Periode 5)	111
Gambar 5.40 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ III (Periode 5)	112
Gambar 5.41 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ III (Periode 5)	112
Gambar 5.42 Tampilan Grafik Pencapaian Kinerja Total UPJ II	113
Gambar 5.43 Tampilan Grafik Pencapaian Kinerja Total UPJ III	114
Gambar 5.44 Tampilan Grafik Pencapaian Kinerja Indikator Perputaran Aktiva Total UPJ II	115

Gambar 5.45 Tampilan Grafik Pencapaian Kinerja Indikator	
Biaya Subkontraktor UPJ II.	115
Gambar 5.46 Tampilan Grafik Pencapaian Kinerja Indikator	
Perputaran Aktiva Total UPJ III.	116
Gambar 5.47 Tampilan Grafik Pencapaian Kinerja Indikator	
Pemakaian Mesin/Peralatan UPJ III.	116

BAB I

PENDAHULUAN

Bab I ini akan menjabarkan tentang pendahuluan dari tugas akhir yang merupakan tinjauan awal dalam penyusunan tugas akhir yang berjudul “Penerapan Metode Objective Matrix dalam Perancangan Sistem Pengukuran Kinerja yang berdasarkan Konsep Balanced Scorecard (Studi kasus di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta)”. Bab ini terdiri dari latar belakang permasalahan, perumusan masalah, tujuan dan manfaat dari penelitian yang dilaksanakan, batasan dan asumsi dalam penelitian, serta sistematika penulisan tugas akhir, yang akan dijelaskan secara berurutan mulai awal sehingga tugas akhir ini dapat dipahami oleh pembaca.

1.1 LATAR BELAKANG

Pada tingkat persaingan global yang sangat kompetitif, perusahaan saling berlomba dalam memberikan produk dan service yang terbaik bagi pelanggannya. Kekuatan pelanggan dalam memilih segala bentuk layanan berupa produk atau jasa sesuai dengan keinginannya mendorong perusahaan untuk melakukan perbaikan secara terus menerus dalam organisasinya secara keseluruhan agar mampu bertahan dan unggul dalam industri sejenis. Kondisi ini memperlihatkan bahwa aspek nonfinansial memiliki peran yang penting dalam perkembangan perusahaan di masa mendatang. Berdasarkan hal tersebut maka perusahaan memerlukan suatu sistem pengukuran kinerja yang tepat untuk melihat sudah sejauh mana perkembangan dari perusahaannya dan mengukur kemampuan perusahaan di antara perusahaan pesaing.

Pengukuran kinerja di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (PT. DKB) yang dilakukan berdasarkan kinerja finansial saja seperti yang selama ini berlangsung mempunyai kelemahan yaitu tidak menggambarkan kondisi riil perusahaan secara keseluruhan. PT. DKB dituntut untuk melakukan pengukuran kinerjanya tidak hanya melalui pengukuran finansial saja tetapi juga melalui pengukuran nonfinansial, seperti tingkat kepuasan pelanggan, pengembangan perusahaan dan pengembangan karyawannya. Kemampuan perusahaan untuk

memenuhi tingkat kepuasan pelanggannya dan melakukan pengelolaan sumber daya, baik manusia maupun fasilitas yang dimiliki tersebut akan memberikan keuntungan kompetitif yang kuat bagi PT. DKB.

Sistem pengukuran kinerja yang baru dapat merepresentasikan aspek finansial dan nonfinansial. Balanced Scorecard (BSC) adalah salah satu metode dari sistem pengukuran kinerja baru yang sangat populer dibandingkan dengan sistem pengukuran kinerja lainnya. PT. DKB berupaya mengimplementasikan metode BSC ini untuk memperbaiki sistem pengukuran kinerjanya.

Akibat belum terdapatnya standarisasi indikator kinerja dari unit-unit produksi PT. DKB yang dapat diukur secara periodik, menyebabkan perusahaan mengalami kesulitan dalam memonitor pencapaian kinerjanya sehingga muncul ketidakefisienan dalam pemanfaatan sumber daya yang ada maupun hasil atau pendapatan yang diperoleh. Hal lain yang muncul adalah kesulitan dalam mengukur tingkat kinerja yang dicapai oleh unit-unit produksi PT. DKB untuk tiap periode sehingga perusahaan tidak dapat melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerjanya. Dengan adanya perencanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja perusahaan secara periodik, pihak manajemen dapat mengambil langkah-langkah yang dianggap penting guna memperbaiki suatu indikator kinerja tertentu yang dianggap berpengaruh bagi penurunan tingkat kinerja secara keseluruhan.

Sehubungan dengan hal tersebut maka perlu dirancang suatu sistem pengukuran kinerja secara keseluruhan dari unit-unit produksi di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari di mana penentuan indikator kinerja yang akan diukur berdasarkan konsep Balanced Scorecard (terdiri atas aspek finansial dan nonfinansial) dan pengukurannya menggunakan metode OMAX sehingga perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian tingkat pencapaian kinerjanya.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Dalam penelitian tugas akhir ini, peneliti mencoba merumuskan permasalahan utama yang dijumpai di dalam industri perkapalan tersebut berkaitan dengan pengukuran kinerja di perusahaan yang diteliti yaitu :

“Bagaimana merancang suatu sistem pengukuran kinerja di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta yang berdasarkan konsep Balanced Scorecard, dengan menggunakan metode *Objective Matrix* sehingga mempermudah perusahaan melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap tingkat kinerja yang dicapai tiap periode”.

1.3 BATASAN DAN ASUMSI

Dalam penelitian Tugas Akhir ini batasan-batasan yang akan digunakan adalah sebagai berikut :

1. Penelitian untuk pengukuran kinerja ini dilakukan di 2 (dua) unit galangan kapal PT. DKB, Jakarta yaitu Unit Produksi II dan III.
2. Penentuan indikator kinerja yang akan diukur adalah kriteria yang saat ini paling dominan mempengaruhi kinerja unit produksi dan pemilihannya dilakukan melalui studi lapangan, wawancara, brainstorming, studi literatur, dan lain-lain serta disesuaikan untuk pengukuran dengan periode bulanan.

Sedangkan asumsi-asumsi yang digunakan penelitian ini sesuai dengan karakteristik perusahaan tersebut, adalah sebagai berikut:

1. Indikator untuk proses bisnis internal untuk semua jenis kapal yang masuk dalam PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari memiliki kesamaan proses bisnis.
2. Data-data yang digunakan dalam penelitian ini diperoleh dari pihak perusahaan dan dianggap benar.
3. Kebijaksanaan perusahaan selama dilakukan penelitian tidak mengalami perubahan.

1.4 TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian Tugas Akhir ini adalah :

1. Merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang mencakup seluruh indikator kinerja yang ditentukan.
2. Merancang suatu perangkat lunak (*software*) sistem pengukuran kinerja dengan metode *Objective Matrix* (OMAX) yang dapat memberikan informasi

tentang pencapaian kinerja perusahaan secara periodik dengan cara yang mudah dan cepat.

3. Menentukan bobot tiap indikator kinerja yang harus diukur dari unit-unit produksi perusahaan.
4. Mengetahui indeks kinerja dari seluruh indikator kinerja yang diukur.

1.5 MANFAAT PENELITIAN

Adapun manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari pelaksanaan penelitian Tugas Akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari :
 - Memberikan suatu usulan rancangan pengukuran kinerja perusahaan yang berupa konsep yang mudah dipahami dan perangkat lunak (*software*) yang mudah dioperasikan sebagai alat untuk mengukur kinerja secara periodik sehingga perusahaan dapat melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerjanya.
 - Hasil penelitian dapat dijadikan pertimbangan dalam pengambilan keputusan untuk peningkatan kinerja perusahaan di masa yang akan datang.
2. Bagi peneliti :

Memperoleh kesempatan untuk mengaplikasikan ilmu yang diperoleh khususnya yang berkaitan dengan pengukuran kinerja.

1.6 SISTEMATIKA PENULISAN

Dalam penyusunan Tugas Akhir ini dilakukan sistematika penulisan sebagai berikut :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan tentang latar belakang dari penulisan Tugas Akhir ini, kemudian perumusan masalah, batasan-batasan dan asumsi yang digunakan, tujuan yang ingin dicapai, manfaat yang diperoleh, serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI.

Bab ini membahas tentang teori-teori yang berkaitan dengan kinerja, metode pengukuran yang digunakan dalam pengukuran kinerja, dan teori lainnya yang berkaitan dengan penelitian ini. Pembahasan dari teori tersebut dikemukakan dalam bab ini agar pembaca dapat memahami konsep yang digunakan dalam penelitian.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN.

Dalam bab ini dibahas tentang metodologi yang digunakan dalam pelaksanaan penelitian. Metodologi penelitian ini memberikan gambaran secara menyeluruh tentang kegiatan penelitian tugas akhir. Prosedur penelitian ini disusun secara sistematis guna memperlihatkan tahap-tahap yang dilalui dalam melakukan kegiatan penelitian.

BAB IV PERANCANGAN PERANGKAT LUNAK OBJECTIVE MATRIX (OMAX) BERBASIS WEB.

Dalam bab ini akan dibahas tentang proses perancangan perangkat lunak (*software*) untuk sistem pengukuran kinerja di perusahaan. Proses ini bertujuan untuk memberikan gambaran sistem pengukuran kinerja yang dirancang kepada pihak pengguna (*user*), dalam hal ini adalah pihak manajemen.

BAB V PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.

Bab ini berisi tentang pengumpulan data yang berkaitan dengan proses pengukuran kinerja berdasarkan indikator kinerja yang telah ditentukan sebelumnya, dan proses pengolahan terhadap data yang telah dikumpulkan.

BAB VI ANALISA DAN INTERPRETASI DATA.

Pada bab ini diberikan analisa dan interpretasi tentang hasil pengolahan data sebelumnya sehingga dapat diketahui hal-hal yang dianggap berpengaruh dalam peningkatan kinerja perusahaan pada suatu periode

pengukuran dan indikator-indikator apa saja yang menjadi standar dalam pengukuran kinerja perusahaan.

BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN.

Dalam bab ini akan menyajikan kesimpulan secara keseluruhan dari penelitian yang dilakukan dan juga terdapat beberapa saran yang diajukan berkaitan dengan penelitian ini.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Tinjauan tentang Pengukuran Kinerja

2.1.1 Konsep Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja adalah kegiatan yang meliputi penentuan kriteria yang akan diukur, identifikasi metode pengumpulan data, dan proses pengumpulan data. Evaluasi kinerja dilakukan untuk menilai kemajuan agar tercapai *performance expectations* dan dapat menjelaskan hubungan sebab akibat antara kegiatan pengukuran kinerja yang telah dilaksanakan dengan hasil akhir yang dicapai. Pengukuran dan evaluasi kinerja merupakan komponen-komponen dalam *performance-based management*, yaitu suatu aplikasi informasi sistematis yang dibangun berdasarkan perencanaan, pengukuran dan evaluasi kinerja menuju perencanaan yang strategis [U.S.Department of Energy, 1996]

Sasaran pengukuran kinerja meliputi sasaran jangka pendek dan jangka panjang. Kinerja jangka pendek pada umumnya berfokus pada kerangka kerja dalam waktu satu tahun ataupun kurang. Sedangkan tujuan pengukuran kinerja jangka panjang di antaranya adalah kemampuan inovasi dan beradaptasi dengan perubahan yang dinamis di antara kompetitor dalam beberapa tahun.

2.1.2 Perkembangan Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja bukanlah sesuatu yang baru. Banyak bukti-bukti menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja sudah diterapkan manusia pada jaman kerajaan Mesir Kuno saat mereka membangun bangunan-bangunan besar. Akan tetapi usaha yang sungguh-sungguh dalam menemukan sistem pengukuran kinerja yang tepat baru dimulai setelah sistem industri berkembang dengan pesat pada saat revolusi industri pada awal abad ke-19. Dokumentasi yang baik mengenai sistem pengukuran kinerja juga ditemukan setelah revolusi industri.

Perkembangan sistem pengukuran kinerja dapat dikelompokkan menjadi beberapa periode [Patdono, 2000], yaitu :

1. Sistem pengukuran kinerja untuk mengukur efisiensi proses (1800-1900).
2. Sistem pengukuran kinerja untuk mengukur profitabilitas unit organisasi dan organisasi secara keseluruhan (1900-1925).
3. Relevance cost (1925-1980).
4. Perbaikan sistem akuntansi biaya dan pembuatan sistem pengukuran kinerja individual dan finansial (1980-1990).
5. Sistem pengukuran kinerja terintegrasi (1990- sekarang).

Lebih lanjut tentang sistem pengukuran kinerja di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Sistem Pengukuran Kinerja untuk Mengukur Efisiensi Proses (1800-1900)

Pada periode ini perusahaan membuat metrik-metrik untuk mengukur efisiensi dari proses aktivitas tunggal. *Cost/lb*, *cost/hour*, *standard labour cost* dan *standard material cost* digunakan untuk mengukur efisiensi dari aktivitas manufaktur. *Cost/ton-mile* digunakan untuk mengukur efisiensi aktivitas transportasi, sedangkan *inventory stock-turn* digunakan untuk mengukur efisiensi dari aktivitas logistik dan distribusi.

2. Sistem Pengukuran Kinerja untuk Mengukur Profitabilitas Unit Organisasi dan Organisasi secara Keseluruhan

Keberhasilan dalam menggabungkan beberapa *single-stage*, *domestic processes* menjadi suatu perusahaan dengan aktivitas tunggal telah mendorong pengusaha pada masa itu untuk membentuk perusahaan yang terintegrasi secara vertikal (*vertically integrated firms*). Beberapa aktivitas seperti manufacturing, purchasing, transportasi, dan distribusi yang sebelumnya merupakan aktivitas terisolasi dari suatu perusahaan yang independen, sekarang menjadi aktivitas-aktivitas terintegrasi dari perusahaan dengan berbagai aktivitas. Konsekuensinya, ukuran kinerja baru yang bisa digunakan untuk mengintegrasikan berbagai ukuran kinerja yang diperlukan. Du Pont menemukan Return on Investment (ROI) yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja unit-unit organisasi dan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

3. Relevance Cost (1925-1980)

Sampai tahun 1925 semua ukuran kinerja tradisional untuk mengukur biaya produksi dan profitabilitas perusahaan seperti biaya pembuatan produk dan variasinya, ROI, profitabilitas dan rasio-rasio keuangan yang lain sudah ditemukan. Tidak ada inovasi fundamental dan pengukuran kinerja pada periode, meskipun pada periode tersebut terjadi perubahan-perubahan yang sangat fundamental dari lingkungan. Sebagai akibatnya sistem pengukuran kinerja tidak lagi relevan dengan lingkungan bisnis.

4. Perbaikan Sistem Akuntansi Biaya dan Pembuatan Ukuran Kinerja Non-finansial secara Individual (1980-1990)

Setelah menyadari bahwa sistem akuntansi biaya tradisional tidak mampu lagi memberikan informasi yang cepat, akurat, dan relevan yang dapat digunakan oleh manajer untuk mengendalikan operasi perusahaan dan menstimulasi perilaku yang produktif dari karyawan, orang-orang mulai mencari sistem akuntansi biaya dan sistem pengukuran kinerja yang baru. Maka ditemukanlah Activity Based Costing untuk menghitung penyerapan biaya yang lebih akurat. Setelah itu manajer dan peneliti mulai menyadari bahwa kinerja finansial tidak lagi merupakan satu-satunya ukuran kinerja yang menjamin kelangsungan hidup perusahaan dalam jangka panjang. Ukuran kinerja yang lain seperti kualitas, kecepatan pengiriman, dan lain-lain telah menjadi indikator kinerja yang tidak kalah penting dari kinerja finansial. Di samping ukuran kinerja finansial manajer mulai menggunakan juga ukuran-ukuran kerja non-finansial. Tetapi manajer masih menggunakannya sendiri-sendiri, belum terintegrasi.

5. Sistem Pengukuran Kinerja Terintegrasi (1990-sekarang)

Para manajer mulai memahami bahwa ukuran kinerja finansial dan non-finansial seharusnya merupakan bagian dari sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi dan koheren. Banyak penelitian yang dilakukan untuk membangun sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi, di antaranya adalah metode Balanced Scorecard (BSC) yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton (1996).

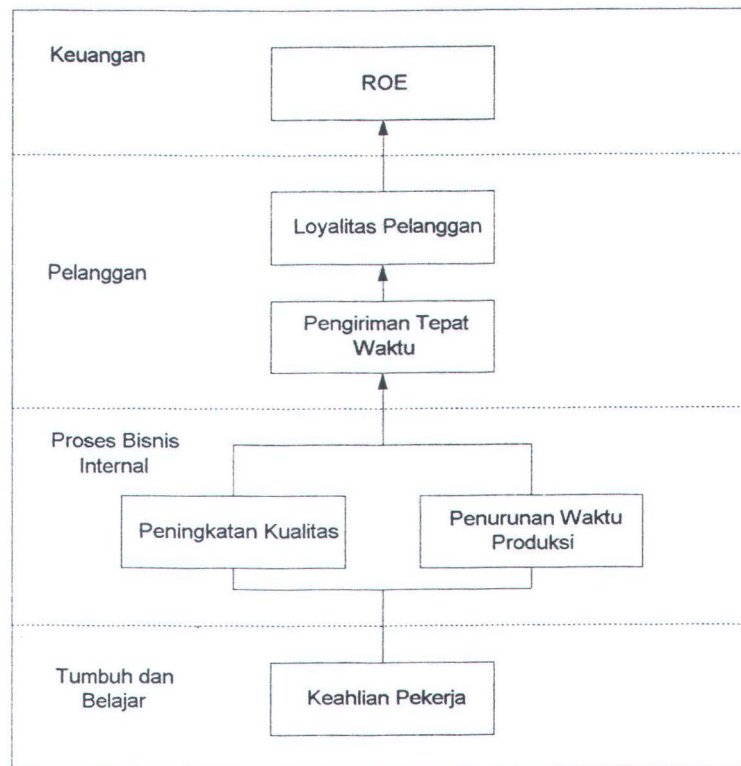
2.2 Konsep Kinerja dengan Metode Balanced Scorecard

Pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Pengukuran kinerja tersebut dapat antara lain dipergunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam perusahaan. Selama ini pengukuran kinerja secara tradisional hanya menitikberatkan pada sisi keuangan saja.

Penilaian kinerja perusahaan yang semata-mata dari aspek keuangan akan sangat menyesatkan. Karena kinerja keuangan yang baik saat ini kemungkinan diciptakan dengan mengorbankan kepentingan-kepentingan jangka panjang perusahaan.

Untuk itu muncul pengukuran yang sifatnya non-keuangan, misalnya dari sudut waktu, kepuasan pelanggan, kualitas, dan lain-lainnya. Balanced Scorecard (BSC) merupakan sistem pengukuran kinerja baru yang mengkombinasikan penilaian keuangan tradisional dengan penilaian non-keuangan yang terkait dengan kepuasan pelanggan. Dikatakan balanced karena jika organisasi menggunakan model ini mereka akan mempekerjakan pengukuran kinerja yang seimbang antara finansial dan nonfinansial, lag measure dan lead measure, pengukuran jangka panjang (*long term*) dan pengukuran jangka pendek (*short term*), dan pengukuran internal dan eksternal.

Keuntungan dari metode pengukuran kinerja dengan pendekatan BSC seperti yang diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1996), adalah karena pendekatan ini berusaha untuk menerjemahkan visi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan (*objectives*) dan pengukuran kinerja (*performance measure*). Tujuan dan pengukuran kinerja ini dibuat strukturnya ke dalam empat perspektif yaitu perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif tumbuh dan belajar. Kekuatan lain dari model BSC adalah memungkinkan kita untuk menyusun program peningkatan yang akan membantu organisasi untuk dapat bertahan hidup (*survival*) dalam jangka panjang yaitu perspektif tumbuh dan belajar. Karena tujuan dan pengukuran kinerja ini diturunkan langsung dari visi dan strategi, maka organisasi yang mempunyai visi dan strategi yang beda harus menggunakan pengukuran kinerja yang berbeda. Pada gambar di bawah ini dapat dilihat hubungan keempat perspektif tersebut.



Gambar 2.1

**Hubungan Keempat Perspektif Kinerja dalam Balanced Scorecard
(Kaplan & Norton, 1996)**

Dengan demikian loyalitas ROE (*Return on Equity*) merupakan pengukuran scorecard dalam perspektif keuangan. Ukuran ini merupakan hasil dari penjualan yang terus berkembang dan berulang dari konsumen yang ada dan mencerminkan tingginya tingkat loyalitas di antara para pelanggan ini; menjadi ukuran dalam scorecard (perspektif konsumen). Bagaimanakah suatu perusahaan mencapai loyalitas konsumen? Analisa terhadap preferensi konsumen mengungkapkan bahwa ketepatan waktu penyampaian pesanan merupakan salah satu faktor yang mempertinggi *customer value*. Memperbaiki waktu penyampaian akan mempertinggi loyalitas pelanggan. Untuk memperbaiki waktu penyampaian, perusahaan harus mampu memperpendek waktu siklus proses produksi dan meningkatkan kualitasnya melalui proses internal. Kedua faktor tersebut adalah faktor pengukuran dalam perspektif proses bisnis internal. Bagaimanakah perusahaan memperbaiki kualitas dan mengurangi waktu dari siklus operasi? Pelatihan dan perbaikan tingkat keahlian para pekerja di lini operasi, merupakan salah satu jawabannya.

2.2.1 Balanced Scorecard sebagai Sistem Manajemen

Balanced Scorecard merupakan suatu sistem manajemen strategik atau lebih tepat dinamakan suatu :”*Strategic based responsibility accounting system*” yang menjabarkan misi dan strategi suatu organisasi ke dalam tujuan operasional dan tolak ukur kinerja untuk empat (4) perspektif yang berbeda, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan perspektif tumbuh dan belajar [Amin Widjaja Tunggal, 2000].

Saat ini banyak organisasi yang telah memiliki sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran finansial dan nonfinansial tetapi mereka hanya menggunakannya sebagai feedback dan kontrol operasi jangka pendek. Adapun BSC menekankan agar pengukuran finansial dan nonfinansial yang dilakukan dapat menjadi bagian dari sistem informasi untuk setiap karyawan di setiap level organisasi.

Tujuan utama BSC tidak hanya dikonsentrasikan sebagai kumpulan dari pengukuran-pengukuran finansial dan nonfinansial melainkan juga harus merupakan suatu transformasi dari strategi dan tujuan organisasi. BSC tidak hanya sekedar taktik atau sistem pengukuran operasional dari organisasi tetapi organisasi akan menggunakan penilaian dengan BSC ini sebagai *strategic management system* untuk mengatur strategi organisasi dalam jangka waktu lama. Penggambaran kerangka kerja (framework) dari BSC dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 2.2

BSC memberikan kerangka untuk menerjemahkan strategi ke dalam operasional

[Kaplan & Norton, 1996]

2.2.1.1 Perspektif Keuangan

Balanced Scorecard menggunakan tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI (*Return on Investment*), karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mencari laba. Tolak ukur keuangan memberikan bahasa umum untuk menganalisis dan membandingkan perusahaan. Tolak ukur keuangan yang didesain dengan baik dapat memberikan pandangan agregat keberhasilan suatu organisasi.

Tolak ukur keuangan adalah penting, akan tetapi tidak cukup mengarahkan kinerja dalam menciptakan nilai (*value*). Di samping itu tolak ukur keuangan saja juga tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi [Mulyadi & Johnny Setyawan, 1999]. Sedangkan tolak ukur nonkeuangan juga tidak memadai untuk menyatakan angka paling bawah (*bottom line*). Balanced Scorecard, mencari suatu keseimbangan baik keuangan maupun nonkeuangan untuk mengarahkan kinerja perusahaan terhadap keberhasilan. Balanced Scorecard dapat menjelaskan lebih lanjut pencapaian visi yang berperan di dalam mewujudkan pertambahan kekayaan tersebut [Mulyadi & Johnny Setyawan, 1999] sebagai berikut :

1. Peningkatan *customer* yang puas sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *revenues*) tanpa harus menambah pemakaian modal.
2. Peningkatan produktivitas dan komitmen karyawan sehingga meningkatkan laba (melalui peningkatan *cost effectiveness*) tanpa harus menambah pemakaian modal.
3. Peningkatan kemampuan perusahaan untuk menghasilkan *financial returns* dengan mengurangi modal yang digunakan atau melakukan investasi dalam proyek yang menghasilkan *return* yang tinggi.

2.2.1.2 Perspektif Pelanggan

Bagian ini merupakan sumber pendapatan perusahaan yang merupakan salah satu komponen dari sasaran keuangan perusahaan. Perspektif pelanggan memfokus pada bagaimana perusahaan memperhatikan pelanggannya agar berhasil. Mengetahui pelanggan dan harapan mereka tidaklah cukup. Bill Mariot mengatakan "*Take care of your employee and they take care of your customer*".

Perhatikanlah karyawan anda dan mereka akan memperhatikan pelanggan anda [Amin Widjaja Tunggal, 2000].

Pada masa lalu seringkali perusahaan memfokuskan diri pada kemampuan internal, memberi penekanan pada kinerja produk, inovasi dan teknologi, tanpa kewajiban untuk mengerti apa kebutuhan pelanggan. Tetapi sekarang tidak mungkin demikian, karena konsumen sekarang memiliki begitu banyak pilihan. Begitu banyak perusahaan berlomba menawarkan produk dan jasa yang lebih baik dan sesuai dengan preferensi pasar. Sekarang ini strategi perusahaan telah bergeser fokusnya dari internal ke eksternal, dari produksi ke pemasaran. Apabila suatu unit bisnis ingin mencapai kinerja keuangan yang superior dalam jangka panjang, mereka harus menciptakan dan menyajikan suatu produk baru atau jasa yang bernilai lebih baik konsumen mereka [Kaplan & Norton, 1996].

Suatu produk atau jasa dikatakan bernilai apabila manfaat yang diterima dari suatu produk atau jasa secara relatif lebih tinggi dari biaya perolehannya. Dan suatu produk akan semakin bernilai apabila kinerjanya semakin mendekati atau bahkan melebihi dari apa yang diharapkan dan dipersepsikan pelanggan.

Secara umum, *potential customer* tidak sama, mereka memiliki *preferen* dan nilai yang berbeda-beda terhadap atribut produk atau jasa lain. Di lain pihak perusahaan memiliki keterbatasan untuk memuaskan seluruh *potential customer*-nya. Untuk itu perusahaan perlu membuat segmentasi pasar yang paling mungkin untuk dilayani dengan cara terbaik berdasarkan kemampuan dan sumber daya yang ada.

Dalam perspektif pelanggan, manajemen mengidentifikasikan segmen pasar di mana perusahaan akan berkompetisi dan mengukur kinerja unit bisnis dalam target ini. Ada dua kelompok pengukuran dalam perspektif pelanggan, yaitu:

a. *Core Measurement Group*

Yaiyu mengukur tingkat kepuasan (*satisfaction*), loyalitas (*loyalty*), retensi (*retention*), akuisisi, konsumen dari pasar yang ditargetkan dan customer profitability, tingkat keuntungan yang diperoleh dari target pasar yang dilayani.

b. *Customer Value Proportion*

Yaitu menggambarkan *performance driven* (pemicu kinerja) yang menyangkut pertanyaan apa yang harus disajikan perusahaan untuk mencapai tingkat kepuasan, loyalitas, retensi dan akuisisi konsumen yang tinggi. *Performance driven* mengukur nilai yang dapat disampaikan perusahaan kepada konsumennya. *Value proportion* menggambarkan atribut yang disajikan perusahaan dalam produk atau jasa yang dijual untuk meng-create loyalitas dan kepuasan pelanggan.

2.2.1.3 Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif proses bisnis internal menampilkan proses-proses kritis yang memungkinkan unit bisnis untuk memberikan *value proportion* yang mampu menarik dan mempertahankan pelanggannya di segmen pasar yang diinginkan dan memuaskan harapan para pemegang saham melalui *financial returns* [Simons,2000].

Masing-masing perusahaan memiliki seperangkat proses penciptaan nilai yang unik bagi pelanggannya. Secara umum Kaplan dan Norton (1996) membaginya menjadi 3 (tiga) prinsip dasar, yaitu :

a. Inovasi

Perusahaan mencari apa yang menjadi kebutuhan pelanggannya dan kemudian menciptakan produk atau jasa yang kemudian memenuhi kebutuhan tersebut. Inovasi yang dilakukan dalam suatu perusahaan biasanya dilakukan oleh bagian riset dan pengembangan (R&D). Bila bagian R&D perusahaan tidak mengidentifikasi kebutuhan pasar, akibat yang dapat terjadi adalah terisolasinya bagian tersebut dari dunia luar, yang mengakibatkan meskipun bagian R&D tersebut dapat membuat produk-produk yang canggih, namun gagal untuk dikomersialkan karena tidak adanya kebutuhan pasar.

b. Operasi

Proses operasi perusahaan mencerminkan aktivitas yang dilakukan perusahaan, dari saat penerimaan order dari pelanggan sampai dengan saat produk atau jasa tersebut dikirimkan ke pelanggan.

c. Pelayanan Purna Jual

Aktivitas yang termasuk di dalam proses ini adalah garansi dan aktivitas repair/perbaikan, pemrosesan pembayaran, dan lain-lain.

Di samping ketiga prinsip di atas, dapat juga digunakan diagram rantai nilai (*Value Chain*), yang dikembangkan oleh Michael Porter (1985) dalam bukunya *Competitive Advantage* [Pearce & Robinson, 1997]. Diagram rantai nilai memiliki sekumpulan kegiatan yang dikelompokkan ke dalam sembilan kategori dasar untuk perusahaan pada tingkat unit bisnis (*business unit*).

Kategori dasar kegiatan dapat dibagi menjadi dua kelompok umum. Kegiatan primer atau utama (*primary activities*) adalah yang menyangkut penciptaan fisik, pemasaran, penyampaian, dan dukungan purna jual produk atau jasa perusahaan. Melingkupi semua kegiatan ini adalah kegiatan penunjang (*support activities*) yang menyediakan infrastruktur atau masukan yang memungkinkan kegiatan-kegiatan utama berlangsung terus menerus. Masing-masing kegiatan di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Mengidentifikasi Kegiatan Utama

Kegiatan utama terdiri atas lima kategori dasar, masing-masing :

- Logistik ke dalam (*Inbound logistics*)

Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan, pengendalian persediaan, pengembalian ke pemasok.

- Operasi

Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan pengubahan masukan menjadi produk akhir, seperti permesinan, pengemasan, pemeliharaan peralatan, operasi fasilitas.

- Logistik ke luar (*Outbound logistics*)

Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penyimpanan dan pendistribusian secara fisik produk ke pembeli, seperti pemrosesan pesanan, penjadwalan, operasi kendaraan, dan penyimpanan barang jadi.

- Pemasaran

Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penyediaan saran yang memungkinkan pembeli melakukan pembelian produk dan mempengaruhi pembeli untuk melakukan pembelian. Misalnya : penetapan harga, promosi.

- Layanan

Kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan penyediaan layanan untuk memperkuat atau menjaga nilai produk. Misalnya : instalasi, reparasi, dan penyesuaian produk.

2. Mengidentifikasi Kegiatan Penunjang

Kegiatan penunjang dikelompokkan menjadi empat kategori dan dapat dibedakan sebagai berikut :

- Pembelian (*procurement*)

Kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk membeli masukan (material, mesin dan sebagainya).

- Pengembangan teknologi

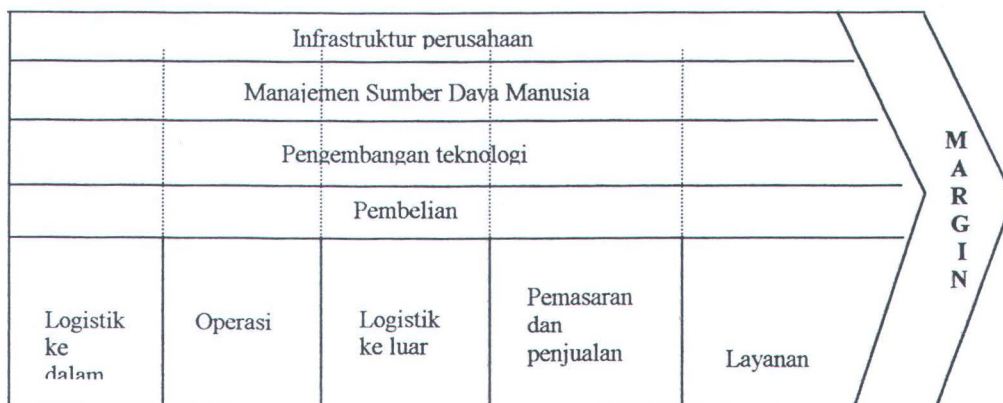
Kegiatan-kegiatan yang menyangkut perancangan produk selain juga dalam penciptaan dan penyempurnaan cara pelaksanaan berbagai kegiatan dalam rantai nilai.

- Manajemen sumber daya manusia

Kegiatan-kegiatan yang perlu untuk memastikan perekrutan dan pelatihan karyawan.

- Infrastruktur perusahaan

Kegiatan-kegiatan seperti manajemen umum, administrasi, akuntansi, keuangan, dan lain-lain yang penting bagi operasi keseluruhan rantai nilai.



Gambar 2.3. Rantai Nilai [Pearce & Robinson, 1997]

2.2.1.4 Perspektif Tumbuh dan Belajar (Sumber Daya Manusia dan Organisasi)

Proses belajar dan tumbuh organisasi bersumber dari 3 (tiga) prinsip, yaitu manusia, sistem, dan prosedur organisasi. Perspektif keuangan, pelanggan dan sasaran dari proses bisnis internal, dapat mengungkapkan kesenjangan yang besar (*gap*) antara kemampuan yang ada dari manusia, sistem dan prosedur dengan apa yang dibutuhkan untuk mencapai suatu kinerja yang handal. Untuk memperkecil kesenjangan ini perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas. Balanced Scorecard menekankan pentingnya investasi untuk kepentingan masa depan. Tolak ukur kinerja belajar dan tumbuh dapat dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok [Kaplan & Norton, 1996], yaitu :

a. Kemampuan pegawai

Tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah tingkat kepuasan kerja para pegawai, tingkat perputaran para pegawai, besarnya pendapatan perusahaan per pegawai, nilai tambah per pegawai, tingkat pengembalian balas jasa.

b. Kemampuan sistem informasi

Alternatif tolak ukur yang tergolong kelompok ini di antaranya adalah tingkat ketersediaan informasi yang dibutuhkan, tingkat ketepatan informasi yang tersedia, dan jangka waktu untuk memperoleh informasi yang dibutuhkan.

c. Motivasi, pemberdayaan, dan keserasian individu perusahaan

Tolak ukur yang tergabung dalam kelompok ini antara lain adalah jumlah saran per pegawai, jumlah saran yang diimplementasi serta banyaknya pegawai yang mengetahui dan mengerti visi dan tujuan perusahaan.

2.3 Analisis Laporan Keuangan

Pengelolaan keuangan yang sehat merupakan *necessary condition* bagi perusahaan untuk dapat bertahan dan mengembangkan diri dalam persaingan global. Analisis laporan keuangan memiliki nilai sangat penting dan strategis bagi perusahaan. Manajer, investor, dan kreditor menggunakan analisis laporan

keuangan dalam bentuk tertentu sebagai titik awal untuk pengambilan keputusan keuangan mereka. Investor menggunakan analisis laporan keuangan dalam membuat keputusan apakah akan membeli atau menjual saham, dan kreditor menggunakan analisis ini dalam memutuskan apakah akan memberikan kredit atau tidak. Analisis laporan keuangan memberikan ukuran bagi manajer mengenai bagaimana kinerja perusahaan dibandingkan dengan kinerjanya di tahun-tahun lampau dan dengan kinerja pesaing [Pearce & Robinson, 1997].

Meskipun analisis keuangan bermanfaat untuk pengambilan keputusan, ada beberapa kelemahan yang perlu dicatat. Setiap gambaran yang diberikan analisis ini didasarkan pada data masa lalu. Meskipun kecenderungan layal diperhatikan, gambaran ini tidaklah secara otomatis dapat diterapkan untuk masa mendatang. Selain itu, analisis ini bergantung pada prosedur akunting yang digunakan untuk menyediakan informasi tersebut. Bila melakukan perbandingan antara perusahaan, haruslah diingat bahwa prosedur akunting yang digunakan suatu perusahaan mungkin berbeda dengan prosedur yang digunakan di perusahaan lain.

Ada empat kelompok utama rasio keuangan : likuiditas, leverage, aktivitas, dan profitabilitas. Rasio-rasio keuangan dapat dihitung berdasarkan angka-angka yang ada dalam neraca saja, atau dapat dihitung berdasarkan angka-angka yang ada dalam Laporan Rugi Laba saja, atau pada Neraca dan Laporan Rugi Laba. Rasio-rasio keuangan yang akan diukur digolongkan menjadi 4 (empat) jenis yaitu :

a. Rasio Likuiditas

Rasio ini digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban jangka pendek.

b. Rasio Leverage

Rasio ini bertujuan untuk mengukur seberapa jauh perusahaan dibiayai hutang.

c. Rasio Aktivitas

Rasio aktivitas menunjukkan seberapa efektif suatu perusahaan memanfaatkan sumber dayanya.

d. Rasio Profitabilitas

Rasio ini menggambarkan tingkat kemampuan perusahaan untuk memperoleh laba atau seberapa efektif pengelolaan keseluruhan perusahaan.

Untuk dapat mengukur dan memberi arti rasio tersebut diperlukan alat pembanding atau standar rasio. Beberapa cara yang dapat digunakan sebagai alat pembanding rasio adalah sebagai berikut :

a. Rasio dari rata-rata perusahaan industri sejenis.

Rasio ini dibandingkan dengan perusahaan yang sejenis pada periode yang sama, tetapi rasio ini di Indonesia masih sulit diperoleh.

b. Rasio dari perusahaan pesaing.

Hal ini sangat bermanfaat untuk mengambil keputusan dalam mengatasi kelemahan-kelemahan dan mempertahankan kekuatan-kekuatan dibanding dengan perusahaan saingan.

c. Rasio yang direncanakan perusahaan.

Angka rasio ini diambil dari budget yang dibuat dari proyeksi laporan keuangan. Di mana penyimpangan-penyimpangan rasio yang terjadi akan dicari penyebabnya untuk perbaikan di masa mendatang.

d. Rasio pengalaman dari periode masa lalu.

Angka rasio ini diambil dari pengalaman periode masa lalu sebagai pembanding rasio berjalan, sehingga akan diketahui kecenderungan kondisi keuangan perusahaan, yang sangat berguna untuk mengevaluasi serta mengambil kebijaksanaan yang diperlukan.

2.4 Analytical Hierarchy Process (AHP)

Proses Hirarki Analitik (AHP) dikembangkan oleh Thomas L.Saaty, seorang Guru Besar Matematika dari University of Pittsburgh pada tahun 1970 [Lisa Mardiono, 2000]. Metode ini dipergunakan sebagai alat bantu sistem pendukung keputusan yang dikenal luas untuk penyelesaian problem keputusan multikriteria atau permasalahan yang kompleks atau tidak berkerangka dimana data dan informasi statistik dari masalah yang dihadapi sangat sedikit. Data yang ada bersifat kualitatif yang didasarkan atas persepsi, pengalaman dan intuisi.

2.4.1 Prinsip Pokok Analytical Hierarchy Process

Prinsip-prinsip dasar AHP adalah berpikir analitis. Pengambilan keputusan dalam metodologi AHP didasarkan pada tiga prinsip pokok, yaitu :

1. **Penyusunan Hirarki.** Penyusunan hirarki permasalahan adalah langkah untuk mendefinisikan masalah yang kompleks ke dalam subsistem, elemen, sub elemen, dan seterusnya, sehingga menjadi lebih jelas dan detail. Hirarki keputusan disusun berdasarkan pandangan pihak-pihak yang memiliki keahlian (*expert*) dan pengetahuan di bidang bersangkutan. Keputusan yang akan diambil dijadikan sebagai tujuan yang dijabarkan menjadi elemen-elemen yang lebih rinci hingga mencapai suatu tahapan yang paling operasional atau terukur. Hirarki permasalahan akan mempermudah pengambil keputusan untuk menganalisis dan mengambil keputusan terhadap problem tersebut.
2. **Penentuan Prioritas.** Penentuan prioritas dari elemen-elemen kriteria dapat dipandang sebagai bobot atau kontribusi elemen tersebut terhadap tujuan pengambilan keputusan. AHP melakukan analisis prioritas elemen dengan metode perbandingan berpasangan antar 2 elemen hingga semua elemen yang ada tercakup. Prioritas ini ditentukan berdasarkan pandangan para pakar dan pihak-pihak yang berkepentingan terhadap keputusan tersebut, baik secara langsung (diskusi, wawancara) ataupun tidak (kuesioner).
3. **Konsistensi Logis.** Konsistensi jawaban para responden dalam menentukan prioritas elemen merupakan prinsip pokok yang akan menentukan validitas data dan hasil pengambilan keputusan. Secara umum, responden harus memiliki konsistensi dalam perbandingan elemen. Menurut Saaty, hasil penilaian yang dapat "diterima" adalah yang mempunyai rasio konsistensi lebih kecil atau sama dengan 10%. Jika lebih besar dari itu, berarti penilaian yang telah dilakukan ada yang random, dengan demikian perlu diperbaiki.

2.4.2 Manfaat Analytical Hierarchy Process

Adapun kelebihan yang dimiliki AHP [Lisa Mardiono, 2000], antara lain :

1. Mampu membahas permasalahan kompleks dan tak terstruktur secara detail.
2. Memadukan intuisi, berpikir, perasaan, dan penginderaan dalam menganalisis pengambilan keputusan.
3. Memiliki kemampuan melakukan sintesa pemikiran berbagai sudut pandang responden.
4. Memperhitungkan konsistensi dari penilaian yang telah dilakukan dalam membandingkan faktor-faktor untuk memvalidasi keputusan.
5. Kemudahan dalam pengukuran elemennya.
6. Memungkinkan untuk melakukan perencanaan ke depan (*forward*) dan sebaliknya, menjabarkan masa depan yang ingin dicapai ke masa kini (*backward*).

Salah satu keuntungan utama AHP yang membedakan dengan model pengambilan keputusan lainnya ialah tidak ada syarat konsistensi mutlak. Hal ini didasarkan pada kenyataan bahwa keputusan manusia sebagian didasari logika dan sebagian lagi didasarkan pada unsur bukan logika seperti perasaan, pengalaman, dan intuisi. Selain kelebihan, AHP juga memiliki kelemahan, yaitu :

1. Dalam penerapannya harus melibatkan orang-orang yang memiliki pengetahuan yang cukup tentang permasalahan dan tentang metode AHP itu sendiri.
2. Untuk melakukan perbaikan keputusan, walaupun kecil, maka harus dimulai lagi dari tahap awal dan memakan waktu yang relatif lama.
3. AHP tidak dapat diterapkan pada suatu perbedaan sudut pandang yang sangat tajam atau ekstrim di kalangan responden.

Selain itu AHP mempunyai kemampuan untuk memecahkan masalah yang multi-objektif dan multi-kriteria yang berdasar pada perbandingan preferensi dari setiap elemen dalam hirarki. Jadi, model ini merupakan suatu model pengambilan keputusan yang komprehensif [Kadarsah S. & Ali Ramdhani, 1998]. Pada dasarnya langkah-langkah dalam metode AHP meliputi :

1. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan
2. Membuat struktur hirarki yang diawali dengan tujuan umum, dilanjutkan dengan sub tujuan-sub tujuan, kriteria dan kemungkinan alternatif-alternatif pada tingkat kriteria paling bawah.
3. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elementerhadap masing-masing tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya. Perbandingan dilakukan berdasarkan "judgment" dari pengambil keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan dengan elemen lainnya.
4. Melakukan perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) sehingga diperoleh "judgment" seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah; dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.
5. Menghitung nilai eigen dan menguji konsistensinya, jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
6. Mengulangi langkah 3, 4, dan 5 untuk seluruh tingkat hirarki.
7. Menghitung eigen vektor dari setiap matriks perbandingan berpasangan. Nilai eigen vektor merupakan bobot setiap elemen. Langkah ini untuk mensintesis judgment dalam penentuan prioritas eleme-elemen pada tingkat hirarki terendah sampai pencapaian tujuan.
8. Memeriksa konsistensi hirarki. Jika nilainya lebih dari 10% maka penilaian data judgment harus diperbaiki.

Adapun skala penilaian perbandingan berpasangan yang digunakan dalam AHP adalah sebagai berikut :

1	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai sama penting dibandingkan elemen keputusan yang lain
3	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai sedikit penting dibandingkan elemen keputusan yang lain
5	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai cukup penting dibandingkan elemen keputusan yang lain
7	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai sangat penting dibandingkan elemen keputusan yang lain
9	Bobot kepentingan elemen keputusan yang satu dinilai mutlak (sangat penting sekali) penting dibandingkan elemen keputusan yang lain
2,4,6,8	Nilai tengah. Diberikan bila terdapat keraguan penilaian antara dua penilaian yang berdekatan.

Skala tersebut mendefinisikan dan menjelaskan nilai 1 sampai 9 yang ditetapkan untuk pertimbangan dalam membentuk pasangan elemen yang sejenis di setiap tingkat hirarkis terhadap suatu kriteria yang berada setingkat di atasnya.

Usaha untuk memasukkan kaitan antara elemen yang satu dengan elemen yang lain dalam menghitung bobot prioritas sederhana dapat dilakukan dengan cara berikut :

- a. Membagi setiap angka (skala) dalam suatu kolom dengan jumlah kolom tersebut dan melakukan hal yang sama untuk setiap kolom. Kemudian angka (skala) baru yang dihasilkan dari pembagian dijumlahkan menurut baris. Setelah itu dicari total dari jumlah elemen setiap baris dan kemudian dilakukan pembagian dari jumlah setiap baris terhadap totalnya agar didapat prioritas terakhir setiap elemen dengan total bobot agar didapat prioritas = 1. Proses yang dilakukan untuk membuat total bobot prioritas = 1 disebut *proses normalisasi*.
- b. Mencari hasil kali dari angka-angka setiap baris dan hasil tersebut ditarik akarnya dengan pangkat sebanyak jumlah angka yang dikalikan. Apabila ada tiga elemen yang dibandingkan dalam suatu matriks perbandingan maka ada 3

angka setiap baris yang harus dicari hasil perkaliannya dan kemudian hasilnya harus ditarik akarnya dengan pangkat 3 setelah didapat angka untuk setiap baris maka dilakukan proses normalisasi.

- c. Dengan suatu matriks perbandingan berdasarkan operasi matriks dan vektor yang dikenal dengan *eigenvektor*. *Eigenvektor* ialah sebuah vektor yang apabila dikalikan sebuah matriks hasilnya adalah vektor itu sendiri dikalikan sebuah bilangan dengan sebuah bilangan skalar atau parameter yang disebut sebagai *eigenvalue*. Bila *eigenvektor* disimbolkan dengan w , *eigenvalue* dan matriks bujursangkar A , bentuk persamaannya menjadi : $A \cdot w = \lambda \cdot w$

Pengukuran konsistensi AHP dilakukan dalam dua tahap yaitu :

1. Tahap mengukur konsistensi setiap matriks perbandingan

Pengukuran ini didasarkan pada eigenvalue maksimum.

$$\text{Consistency Index (CI)} = (\lambda_{\text{maks}} - n) / (n - 1)$$

n = ukuran matriks. Makin dekat eigenvalue dengan besarnya matriks, makin konsisten matriks tersebut.

$$\text{Consistency Ratio (CR)} = \text{CI} / \text{RI}$$

RI = random index

Berikut ini indeks random untuk beberapa ukuran matriks :

Orde Matriks	RI
1	0
2	0
3	0.58
4	0.90
5	1.12
6	1.24

7	1.32
8	1.41
9	1.45
10	1.49
11	1.51
12	1.58
13	1.56
14	1.57
15	1.59

Batasan diterima tidaknya konsistensi suatu matriks sebenarnya tidak ada yang baku, hanya menurut beberapa eksperimen dan pengalaman inkonsistensi sebesar 10% ke bawah ialah tingkat inkonsistensi yang masih bisa diterima

2. Tahap mengukur konsistensi seluruh hirarki

$$CRH = CIH / RIH$$

CRH : consistency ratio hirarki

CIH : consistency index hirarki

RIH : random index hirarki

Batasan diterima tidaknya konsistensi suatu hirarki sama halnya dengan konsistensi matriks yaitu inkonsistensi sebesar 10% ke bawah ialah tingkat inkonsistensi yang masih bisa diterima

2.5 Objective Matrix (OMAX)

Objective Matrix pertama kali dikembangkan untuk menanggulangi permasalahan yang terjadi pada saat pengukuran performansi kerja yang memiliki unsur manusia, yaitu permasalahan pengaruh sifat manusia yang sulit diukur, dengan cara menguantisir performansi manusia. Metode ini dikembangkan pertama kali oleh James L. Riggs, Oregon State University pada tahun 1980.

2.5.1 Pengukuran Kinerja dengan Menggunakan Objective Matrix

Sebuah metode pengukuran yang disebut OMAX diciptakan untuk mengukur unit-unit kerja tersebut, baik pada skala kecil maupun keseluruhan perusahaan. Teori yang melandasi objective matrix adalah bahwa produktivitas adalah fungsi dari beberapa faktor performance, masing-masing memiliki dimensi khusus yang berbeda untuk tiap unit dan cara paling praktis untuk mengukur produktivitas adalah dengan mengukur faktor yang paling mempengaruhinya. Namun hasil yang diperoleh dari pengukuran performance tiap-tiap unit tidak dapat dikaitkan secara aditif untuk mengindikasikan performance dari induk unit-unit tersebut. Untuk mengukur performance dari keseluruhan organisasi dapat dilakukan sistem pembobotan terhadap masing-masing unit tersebut.

Berikut ini diberikan gambaran umum mengenai kelebihan dan kekurangan metode OMAX :

Tabel 2.1 Kelebihan dan Kelemahan OMAX

<i>Kelebihan</i>	<i>Kelemahan</i>
<ul style="list-style-type: none"> - Merupakan kombinasi dari pendekatan kualitatif dan kuantitatif - Dapat digunakan untuk mengukur seluruh aspek kinerja yang dipertimbangkan dalam suatu unit kerja - Indikator kinerja untuk setiap input dan output terdefinisi dengan jelas. - Memasukkan pertimbangan pihak manajemen dalam penentuan bobot sehingga terkesan lebih fleksibel - Perhitungan indikator kinerja cukup sederhana 	<ul style="list-style-type: none"> - Penentuan objective score untuk tiap level indikator kinerja terkadang dilakukan secara subyektif, karena itu dibutuhkan batasan yang jelas untuk objective score tiap indikator - Membutuhkan suatu pengukuran yang kontinyu dan terstandar untuk mendapatkan indeks kinerja yang diharapkan.

2.5.1 Format dan Fungsi dari Objective Matrix

Objective matrix membutuhkan format multidimensi yang mampu mengakomodasi komponen-komponen dari suatu organisasi atau perusahaan dan merepresentasikan sebagai pengukuran kinerja. Struktur dari objective matrix [Riggs, 1987] dapat dilihat pada gambar di bawah ini:

Kriteria Performance	K1	K2	K3	K4	K5	Score	A
Performance							
Realistic Performance Objective						10	a
						9	b ₁
						8	B
						7	
						6	
						5	
						4	
						3	
						2	
						1	
						0	
Score							c ₁
Weight							
Value							
Current Performance Indicator							c ₂
Prevoius Performance Indicator							
Index							

Gambar 2.4. Objective Matrix [Riggs, 1987]

Format OMAX di atas terbagi atas 3 bagian pokok yang dapat dijelaskan sebagai berikut :

- A. *Defining* – Faktor-faktor yang menentukan kinerja dari suatu unit kerja diidentifikasi sebagai indikator kinerja.
 - a. Pencapaian sesungguhnya dari suatu unit kerja selama periode tertentu dimasukkan dalam baris performance.
- B. *Quantifying* – Badan matriks yang terdiri dari 11 level pencapaian, berkisar dari nilai 0 untuk performance yang tidak memuaskan hingga 10 untuk pencapaian yang superior.
 - b1. Target performance yang realistis untuk dicapai oleh unit kerja selama periode tertentu diberi nilai 10.
 - b2. Tingkat performance ketika matriks berada dalam tahap inisiasi diberi nilai 3 untuk semua indikator kinerja
- C. *Monitoring* – Indikator performance adalah jumlah dari nilai yang diperoleh dengan mengalikan setiap nilai dari indikator dengan bobotnya. Indeks adalah

perbedaan persentase antara indikator performance saat ini dengan periode sebelumnya.

- c1. Bobot kepentingan diberikan kepada semua indikator untuk menunjukkan dampak relatif indikator tersebut terhadap tujuan pengukuran kinerja dari unit kerja tersebut.
- c2. Indikasi dari kinerja unit kerja ditunjukkan dengan perubahan rate dari indikator performance.

2.5.2 Skor Performance

Skor performance pada badan OMAX berkisar pada skala 0 sampai 10. Berarti ada 11 tingkat pencapaian untuk setiap indikator, satu indikator menempati satu kolom. Pemberian nilai pada tiap-tiap level adalah sebuah hal yang penting dalam pemberian skala, karena hal ini mencerminkan pencapaian dari tujuan pencapaian kinerja suatu unit kerja. Skala yang ada pada OMAX memiliki 3 skala penting, yaitu :

- Level 0. Level terendah yang dicapai kriteria tersebut selama periode tertentu.
- Level 3. Indikasi hasil operasi yang menunjukkan performance pada saat skala rating dibuat, rasio pada saat pengukuran dimulai.
- Level 10. Estimasi realistis dari hasil yang dapat dicapai pada masa mendatang.

Level 0 dan level 3 didefinisikan secara jelas sebagai benchmark. Level 10 merupakan tantangan. Target yang terlalu optimis di masa mendatang akan terbukti menurunkan semangat karena ketidakmungkinan dalam mencapainya, sebaliknya tujuan yang konservatif atau sedang-sedang saja dapat menurunkan motivasi jika terlalu mudah dicapai.

2.5.3 Skor, Bobot, Nilai dan Indikator

Semua indikator kinerja tidak memiliki efek yang sama terhadap kinerja keseluruhan dari suatu unit kerja. Oleh karena itu, dilakukan proses pembobotan, di mana 100 poin didistribusikan di antara indikator-indikator tersebut. Pembobotan ini mencerminkan persepsi pihak manajemen terhadap kontribusi dari tiap indikator terhadap pengukuran kinerja perusahaan.

Pemberian bobot bukanlah suatu usaha *trial and error*. Hal ini memberikan kesempatan untuk memperhatikan secara langsung kepada aktivitas-aktivitas yang secara potensial memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerjanya. Tahap terakhir menggabungkan semua skor indikator dan bobotnya untuk menentukan sebuah indeks performance. Data setiap indikator dikumpulkan secara periodik, seminggu sekali, sebulan sekali, setahun sekali tergantung kepada penggunaan dari sistem monitoring yang dipakai. Hasil yang diperoleh dimasukkan ke dalam baris performance pada matriks dan diterjemahkan menjadi skor yang berhubungan dengan skala pada tiap-tiap kriteria. Skor tersebut nantinya akan dikalikan dengan bobot (*weight*) di bawah tiap skor untuk melengkapi baris nilai.

Jumlah dari angka-angka ini dimasukkan dalam kotak indikator performance saat ini. Ini adalah sebuah angka yang melambangkan performance gabungan dari unitkerja atau organisasi yang diamati. Sedangkan indeks performance dihitung dengan membagi perbedaan antara indikator performance saat ini dan sebelumnya, dengan indikator performance periode sebelumnya. Persentase ini dimasukkan dalam kotak indeks dan melambangkan kinerja dari unit kerja selama periode evaluasi.

2.6 Konsep Database dalam Perancangan Perangkat Lunak

Database adalah suatu koleksi data komputer yang terintegrasi, diorganisasikan dan disimpan dalam suatu cara yang memudahkan pengambilan kembali [McLeod, 1995]. Dua tujuan utama dari konsep database adalah meminimumkan pengulangan dan mencapai independensi data. Independensi data adalah kemampuan untuk membuat perubahan dalam struktur data tanpa membuat perubahan pada program yang memproses data. Independensi data dicapai dengan menempatkan spesifikasi dalam tabel dan kamus yang terpisah secara fisik dari program. Program mengacu pada tabel yang mengakses data. Perubahan pada struktur data hanya dilakukan sekali, yaitu dalam tabel.

2.7 Diagram Hubungan Entitas (ERD)

Diagram hubungan entitas (*entity relationship diagram*), atau ERD, mendokumentasikan data perusahaan dengan mengidentifikasi jalan entitas dari hubungannya. ERD disiapkan pada suatu titik dalam proses pengembangan sistem saat “gambaran besar” data ditentukan [McLeod, 1995]. ERD merupakan peralatan pembuatan model data yang paling fleksibel, dapat diadaptasi untuk berbagai pendekatan yang mungkin diikuti perusahaan dalam pengembangan sistem. Dalam pembuatan ERD ada beberapa hal yang perlu dijelaskan.

2.7.1 Jenis Entitas

Jenis entitas dapat berupa (1) suatu elemen lingkungan, (2) sumber daya, atau (3) transaksi, yang begitu pentingnya bagi perusahaan sehingga didokumentasikan dengan data. Jenis entitas didokumentasikan dalam ERD dengan segi empat, seperti tampak di bawah :



Gambar 2.5 Jenis Entitas

2.7.2 Hubungan

Hubungan (*relationship*) adalah suatu asosiasi yang ada antara dua jenis entitas. Hubungan digambarkan dengan bentuk belah ketupat. Tiap belah ketupat diberi label kata kerja.

2.7.3 Keterkaitan

Banyaknya suatu entitas berhubungan dengan entitas lain yang disebut keterkaitan (*connectivity*). Ada empat jenis keterkaitan [Jogiyanto, 1990] yaitu:

- Satu-ke-satu (1-1), keterkaitan yang terjadi bila sebuah entry dalam suatu object data store dihubungkan dengan hanya sebuah entry dalam object data store yang lain.

- Satu-ke-banyak (1-M), keterkaitan yang terjadi bila sebuah entry dalam suatu object data store dihubungkan dengan satu atau lebih entry dalam object data store yang lain.
- Banyak-ke-satu (*M-1*), keterkaitan yang terjadi bila satu atau lebih entry dalam sebuah object data store dihubungkan dengan hanya sebuah entry dalam object data store yang lain.
- Banyak-ke-banyak (M-M), keterkaitan yang terjadi bila satu atau lebih entry dalam suatu object data store dihubungkan dengan satu atau lebih entry dalam object data store yang lain.

2.8 Diagram Arus Data (DFD)

Diagram arus data (*data flow diagram*), atau DFD, adalah suatu gambaran grafis dari suatu sistem yang menggunakan sejumlah bentuk-bentuk simbol untuk menggambarkan bagaimana data mengalir melalui suatu proses yang saling berkaitan. Walau nama diagram ini menekankan pada data, situasinya justru sebaliknya : penekanannya ada pada proses. DFD sering digunakan untuk menggambarkan suatu sistem yang telah ada atau sistem baru yang akan dikembangkan secara logika tanpa mempertimbangkan lingkungan fisik di mana data tersebut mengalir atau lingkungan fisik di mana data tersebut akan disimpan. DFD merupakan alat yang dapat menggambarkan arus data di dalam sistem dengan terstruktur dan jelas.

DFD terdiri atas empat simbol. Simbol-simbol itu digunakan untuk (1) elemen-elemen lingkungan yang berhubungan dengan sistem, (2) proses, (3) arus data, serta (4) penyimpanan data.

2.8.1 Elemen-elemen Lingkungan

Elemen-elemen lingkungan berada di luar batas sistem. Elemen-elemen ini menyediakan bagi sistem *input* data dan menerima *output* sistem. Pada DFD, tidak dibuat perbedaan antara data dan informasi. Semua arus dipandang sebagai data. Nama *terminator* digunakan untuk menggambarkan elemen-elemen lingkungan, yang menandai titik berakhirnya sistem. Terminator digambarkan dalam DFD

dengan suatu kotak atau segi empat. Tiap simbol *terminator* diberi label nama elemen lingkungan, yang dapat berupa orang, organisasi, dan sistem lain.

2.8.2 Proses

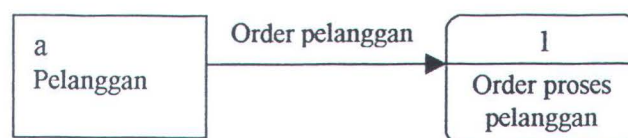
Proses adalah sesuatu yang mengubah *input* menjadi *output*. Proses dapat digambarkan dengan lingkaran, segi empat horisontal, atau segi empat tegak dengan sudut-sudut yang membulat. Tiap simbol diidentifikasi dengan label. Teknik pembuatan label yang paling umum adalah dengan menggunakan *kata kerja* dan *objek*.



Gambar 2.6 Simbol Proses dalam DFD

2.8.3 Arus data

Arus data terdiri dari sekelompok elemen data yang berhubungan secara logis yang bergerak dari satu titik atau proses ke titik atau proses yang lain. Tanda panah digunakan untuk menggambarkan arus itu. Arus data sebaiknya diberi nama yang jelas dan mempunyai arti. Nama dari arus data dituliskan di samping garis anak panahnya.



Gambar 2.7 Arus data dalam DFD

2.8.4 Penyimpanan Data

Jika data perlu dipertahankan karena suatu sebab, maka digunakan penyimpanan data. Dalam istilah DFD, penyimpanan data (*data store*) adalah suatu penampungan data. Ada beberapa pilihan untuk menggambarkan penyimpanan data sebagai satu set garis paralel, segi empat terbuka, atau bentuk lonjong.

Menggambar DFD sebenarnya merupakan proses mengidentifikasi berbagai proses, mengaitkannya dengan arus data untuk menunjukkan hubungan, mengidentifikasi *terminator* yang menyediakan *input* dan menerima *output* serta menambahkan penyimpanan data jika perlu.

2.9 Sekilas tentang Intranet

Intranet merupakan suatu jaringan komputer yang bisa saling berbagi data antara satu komputer dengan komputer lainnya dengan menggunakan standarisasi *World Wide Web* (WWW). Dengan menyimpan data pada suatu Internal web Server dan memasang *browser software* di setiap komputer di jaringan, setiap pengguna (*user*) yang masuk ke dalam jaringan tersebut dapat melihat semua informasi yang terdapat di dalam Intranet Server. Penggunaan intranet saat ini telah meluas di kalangan perusahaan-perusahaan di mana intranet ini digunakan untuk hubungan/komunikasi di dalam perusahaan atau antar perusahaan di suatu area tertentu. Penggunaan WWW (*World Wide Web*) dalam intranet berkaitan erat dengan penggunaan jaringan komputer lokal atau biasa disebut LAN. LAN (*Local Area Network*) adalah sejumlah komputer yang saling dihubungkan pada suatu lokasi atau daerah tertentu (misalnya di dalam satu kantor, satu perusahaan dan sebagainya). Banyak perusahaan yang tertarik menggunakan LAN karena banyaknya kemudahan dan keefektifan yang diperoleh *user* baik dalam hal penggunaan program/ *software* maupun data secara bersama dalam suatu lingkungan perusahaan.

Kemampuan intranet dalam mencari dan menjelajahi informasi hampir sama dengan internet di mana dengan sarana *interface* (antarmuka) grafis yang menarik, pengguna cukup meng-klik gambar atau teks pada layar (yang disebut dengan *link*) untuk membawanya ke tempat yang diinginkan. Intranet menggunakan semua teknologi yang ada pada internet, dan hanya bisa diakses oleh orang-orang yang menggunakan komputer yang terhubung pada lokasi tersebut.

2.9.1 Aplikasi Intranet

Aplikasi intranet yang cenderung tanpa batas dapat dikategorikan menjadi 3 jenis, yaitu :

1. Publishing application

Aplikasi ini secara esensial membentuk hubungan “satu ke banyak (*one-to-many*)” misalnya : antar tim, departemen, atau antar bagian di dalam perusahaan secara keseluruhan, di mana mereka dapat melihat semua informasi yang ada dalam lingkungan perusahaan. Aplikasi ini memberikan keuntungan bagi perusahaan, mengurangi biaya produksi, biaya cetak, transportasi, dan peng-*update*-an informasi perusahaan.

2. Transaction application

Aplikasi ini memiliki hubungan dua arah, misalnya men-*download software* atau mengecek *benefit information*. Saat karyawan memerlukan suatu laporan, *download software*, atau surat pribadi, penggunaan teknologi Web dapat menjadi alternatif yang sifatnya lebih efisien

3. Community application

Aplikasi ini membentuk interaksi “banyak ke banyak (*many-to-many*)”. Termasuk di dalamnya adalah terbentuknya kelompok baru yang menyediakan sarana pertukaran informasi secara langsung antar anggota kelompok tersebut, menciptakan informasi bagi anggota lain dalam kelompok tersebut.

2.9.2 Perangkat Intranet

2.9.2.1 Perangkat Keras (*Hardware*) Intranet

Komponen-komponen perangkat keras untuk membentuk intranet adalah sebagai berikut :

a. *Lokal Area Network (LAN)*

Intranet sebenarnya adalah sebuah jaringan komputer lokal (LAN) yang diberikan teknologi internet atau World Wide Web.

b. *Client – Server*

Komputer pusat yang memberikan suatu dokumen disebut sebagai *server*, sedangkan komputer yang meminta dokumen disebut sebagai *client*. Komputer client biasanya berupa PC biasa dan digunakan oleh *user* untuk meminta informasi dari server, sedangkan komputer server digunakan untuk menyimpan data dan program serta menyediakan pelayanan network pada client.

2.9.2.2 Perangkat Lunak (*Software*) Intranet

Komponen perangkat lunak yang digunakan pada intranet selain perangkat keras yang telah disebutkan diatas adalah :

- a. *Sistem Operasi Jaringan* adalah sebuah program yang mengendalikan dan mengatur lalu lintas suatu jaringan serta menyediakan kepada komputer yang terdapat pada network tersebut.
- b. *Web Server* merupakan sebuah program yang dijalankan pada komputer server, yang bertugas menyediakan jasa pelayanan intranet kepada komputer-komputer yang terhubung ke server.
- c. *Web Browser* atau sering disingkat dengan browser adalah program yang dijalankan kepada *computer client*, yang digunakan untuk mengakses dan melihat halaman intranet yang terdapat pada server.
- d. File *HTML* merupakan inti dari intranet adalah halaman-halaman intranet yang bisa diakses oleh setiap orang pada perusahaan. Halaman tersebut sebenarnya adalah file teks biasa yang diformat dengan "kode-kode" tertentu dan disimpan dalam ekstensi HTM atau HTML (*HyperTeks Markup Language*).

2.10 Rangkaian Hasil Penelitian

Penelitian-penelitian yang telah dilakukan selama ini dan berkaitan dengan pengukuran produktivitas antara lain :

- a. Aplikasi Metode Pengukuran Efisiensi dengan Pendekatan Metode Barbiroli da Proses Produksi, Studi Kasus PT. Tlogomas Abadijaya. (Sugiharto, 2594 100 002, 1999).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menentukan faktor-faktor yang mempengaruhi efisiensi berdasarkan manajemen operasi, mengukur aspek efisiensi teknis dan ekonomis dari proses produksi perusahaan dengan menggunakan faktor-faktor tersebut, merancang sebuah metode pengukuran efisiensi yang dapat dipakai secara kontinyu pada masa-masa mendatang, dan memberikan saran maupun usulan yang dapat mengeleminasi inefisiensi-inefisiensi yang terjadi. Penentuan aspek-aspek yang akan diukur didasarkan atas metode Barbiroli sedangkan untuk penentuan bobot menggunakan metode AHP. Hasil penelitian ialah tingkat efisiensi siklus material dan siklus energi

yang tinggi merupakan dua sisi yang sangat mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk berkompetisi secara ekonomis dengan perusahaan lain.

- b. Pengukuran Produktivitas Sistem Produksi dengan Menggunakan Model OMAX sebagai Titik Tolak Peningkatan Produktivitas Pabrik RIM PT. YIMM Jakarta (Muhammad Kholil, 2596 200 020, 1999).

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan untuk mengembangkan suatu model atau metode pengukuran produktivitas sistem produksi dengan pendekatan model OMAX, mengetahui tingkat produktivitas sistem produksi secara sinergis, dan menjelaskan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap peningkatan produktivitas dalam sistem produksi. Terdapat tiga kriteria utama yang dipertimbangkan yaitu efisiensi, efektivitas dan inferensial, yang kemudian dikembangkan menjadi sub-sub kriteria. Pembobotan dilakukan secara subyektif oleh pihak perusahaan. Hasil yang diperoleh dalam penerapan model ini di Pabrik RIM PT. YIMM selama periode pengukuran 1998 adalah tingkat prestasi tertinggi yang dicapai selama pengukuran terjadi pada bulan Januari dengan indeks 63,44% sedangkan prestasi yang terburuk terjadi pada bulan September dengan indeks -24,19%. Dari besarnya harga indeks ini dapat dilakukan analisa untuk perbaikan di masa mendatang.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Metodologi penelitian merupakan sebuah kerangka penelitian yang memuat langkah-langkah yang akan ditempuh dalam memecahkan permasalahan yang dihadapi. Metodologi penelitian tugas akhir ini terdiri atas tiga tahap yaitu :

1. Tahap Identifikasi
2. Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data
3. Tahap Analisa dan Kesimpulan

Uraian lengkap tentang langkah-langkah penelitian di atas dapat dijelaskan sebagai berikut :

3.1 Tahap Identifikasi Masalah

Tahap ini adalah tahap paling awal dari pelaksanaan penelitian Tugas Akhir ini. Tahap ini terdiri atas beberapa bagian, yaitu :

a. Perumusan masalah

Masalah yang muncul dalam penelitian tugas akhir ini adalah bagaimana merancang suatu sistem pengukuran kinerja di PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (PT. DKB), yang berdasarkan konsep *Balanced Scorecard*, dengan menggunakan metode *Objective Matrix* sehingga mempermudah perusahaan melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja tiap periode.

b. Penentuan tujuan penelitian

Setelah dilakukan perumusan masalah yang akan diteliti, maka dapat ditentukan tujuan penelitian tugas akhir yang akan dilaksanakan tersebut guna memberikan arah bagi pelaksanaan penelitian selanjutnya. Adapun tujuan penelitian tugas akhir ini adalah untuk merancang suatu sistem pengukuran kinerja yang mencakup seluruh indikator kinerja dari unit-unit produksi perusahaan, merancang suatu perangkat lunak (*software*) sistem pengukuran

kinerja dengan metode *Objective Matrix* (OMAX) yang dapat memberikan informasi tentang pencapaian kinerja perusahaan secara periodik, kemudian menentukan bobot tiap indikator kinerja yang harus diukur dari unit-unit produksi, serta mengetahui indeks kinerja dari seluruh indikator kinerja yang akan diukur.

c. Studi lapangan

Studi ini dilakukan sebagai langkah awal dalam memahami permasalahan yang akan diselesaikan. Dalam studi lapangan, peneliti berusaha mempelajari kondisi perusahaan secara keseluruhan terutama masalah-masalah yang berkaitan dengan pengukuran kinerja.

d. Studi kepustakaan

Studi pustaka yang dilakukan meliputi teori-teori dan informasi yang berkaitan dengan pengukuran kinerja perusahaan. Hal ini diperlukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi. Studi pustaka ini meliputi : tinjauan tentang pengukuran kinerja, konsep *Balanced Scorecard* (BSC), pengukuran kinerja dengan *Objective Matrix* (OMAX), penentuan bobot untuk tiap indikator kinerja, yang akan digunakan dalam penyusunan OMAX, dengan *Analytical Hierarchy Process* (AHP) dan penelitian-penelitian sebelumnya yang terkait.

e. Pemilihan metode pengukuran

Berdasarkan teori- teori yang dipelajari dan informasi yang diperoleh maka dapat ditentukan metode yang digunakan dalam rangka proses perancangan sistem pengukuran kinerja untuk unit-unit produksi di PT. DKB. Metode yang digunakan untuk perancangan pengukuran kinerja ini merupakan gabungan dari beberapa metode di mana untuk penentuan indikator kinerjanya berdasarkan empat (4) perspektif *Balanced Scorecard* kemudian untuk pengukuran pencapaian kinerja menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX) sedangkan pembobotan terhadap indikator kinerja menggunakan

AHP. Nilai bobot indikator yang diperoleh dari AHP tersebut nantinya akan dimasukkan ke dalam proses pengukuran kinerja dengan metode OMAX.

- f. Perancangan perangkat lunak (*software*) sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan metode *Objective Matrix* (OMAX)

Setelah ditentukan metode pengukuran kinerja yang akan digunakan pada perusahaan, langkah selanjutnya adalah membuat suatu perancangan perangkat lunak (*software*) untuk sistem pengukuran kinerja dari metode yang telah dipilih yaitu *Objective Matrix*. Perangkat lunak sistem pengukuran kinerja tersebut dirancang dengan tujuan untuk membantu pihak perusahaan mempermudah melakukan pengukuran kinerja secara kontinyu dan melakukan perencanaan dan pengendalian terhadap pencapaian kinerja dari cabang atau unit produksinya secara periodik dan terintegrasi. Kondisi perusahaan yang memiliki banyak cabang dan unit produksi yang tersebar di berbagai wilayah, mendorong perusahaan untuk menerapkan suatu sistem pengukuran kinerja yang sederhana dan mudah dioperasikan di seluruh cabang dan unit produksi yang dimiliki. Untuk membuat suatu perangkat lunak pengukuran kinerja terlebih dahulu dilakukan perancangan database dari sistem pengukuran kinerja yang ada, antara lain dengan membuat *Entity Relationship Diagram* (ERD) dan Diagram Alir Data (DFD) untuk menggambarkan hubungan entitas yang ada dalam sistem pengukuran kinerja dan aliran data di dalamnya dengan terstruktur dan jelas.

3.2 Tahap Pengumpulan dan Pengolahan Data

Langkah-langkah yang perlu dilakukan dalam tahap pengumpulan dan pengolahan data adalah sebagai berikut :

- a. Identifikasi indikator kinerja yang akan diukur

Dalam tahap ini akan dilakukan identifikasi indikator kinerja apa saja yang akan diukur pada unit-unit produksi PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta. Penentuan kriteria ini didasarkan atas empat perspektif *Balanced Scorecard* masing-masing adalah (1) perspektif keuangan, (2) pelanggan, (3) sumber daya manusia dan organisasi, dan (4) proses bisnis

internal. Dari keempat perspektif ini kemudian dikembangkan berbagai jenis indikator kinerja yang sesuai untuk diukur sehingga diperoleh indikator yang dianggap dapat menggambarkan kondisi perusahaan secara keseluruhan.

b. Pengumpulan data.

Adapun data-data yang dibutuhkan dalam proses pengumpulan data, antara lain:

- Data-data keuangan seperti laba operasi, biaya-biaya operasional, dan sebagainya (dapat dilihat pada neraca keuangan dan laporan rugi laba bulanan perusahaan)
- Data-data manajemen : jumlah pelanggan, jumlah keluhan pelanggan dan karyawan, dan pendapatan karyawan, sebagainya.
- Data-data produksi, yang berkaitan dengan utilitas fasilitas, kecepatan proses kerja dari tenaga kerja yang dimiliki, dan lain-lain.

Data-data tersebut dikumpulkan sesuai dengan kebutuhan yang ada dan diolah lagi untuk mendapatkan nilai pengukuran yang diinginkan berdasarkan periode-periode pengukurannya.

c. Pengolahan data

Pada tahap ini dilakukan perhitungan nilai performance masing-masing indikator di atas masing-masing nilai performance saat dimulainya pengukuran (skor 3), nilai performance terendah yang pernah dicapai oleh unit produksi tersebut (skor 0) dan nilai performance yang ingin dicapai pada masa mendatang dalam kurun waktu yang ditentukan, dalam hal ini memiliki jangka waktu satu tahun (nilai target realistis yang dapat dicapai pada periode itu). Nilai target realistis tersebut akan ditempatkan pada skor 10. Perhitungan nilai performance ini dilakukan sesuai dengan rumus yang telah ditetapkan pada setiap indikator kinerja.

Selain melakukan pengukuran nilai performance tiap indikator kinerja, hal lain yang tidak kalah penting adalah melakukan penentuan bobot terhadap setiap indikator di atas. Pembobotan ini akan dilakukan dengan

menggunakan metode AHP di mana untuk mendapatkan nilai bobot yang diinginkan perlu dilakukan pengisian kuisisioner AHP oleh pihak yang dianggap berkompeten dan sangat berkepentingan dengan tujuan diadakannya pengukuran kinerja.

d. Penyusunan *Objective Matrix* dengan menggunakan perangkat lunak

Pada langkah ini dibangun suatu *Objective Matrix* yang kolom-kolomnya diisi berdasarkan nilai performance dan nilai bobot yang diperoleh dari setiap indikator. Dari *Objective Matrix* ini juga terdapat perhitungan untuk skor dan nilai dari tiap indikator yang diukur. Dan selanjutnya melakukan perhitungan indeks kinerja pada bulan/periode yang diukur untuk suatu unit produksi dan untuk periode pengukuran bulanan selanjutnya dapat diketahui indeks kinerja periode sebelumnya. Di sini dapat dihitung dan diketahui berapa besarnya tingkat perubahan indeks kinerja dari suatu periode ke periode berikutnya. Proses pengolahan data untuk pengukuran kinerja ini dilakukan dengan mengoperasikan perangkat lunak (*software*) sistem pengukuran kinerja yang telah dirancang sebelumnya. Dengan adanya perangkat lunak tersebut membantu proses pengukuran kinerja berlangsung dengan mudah dan cepat.

3.3 Tahap Analisa dan Kesimpulan

Berdasarkan hasil pengumpulan dan pengolahan data kemudian dilanjutkan dengan tahap berikutnya yang meliputi :

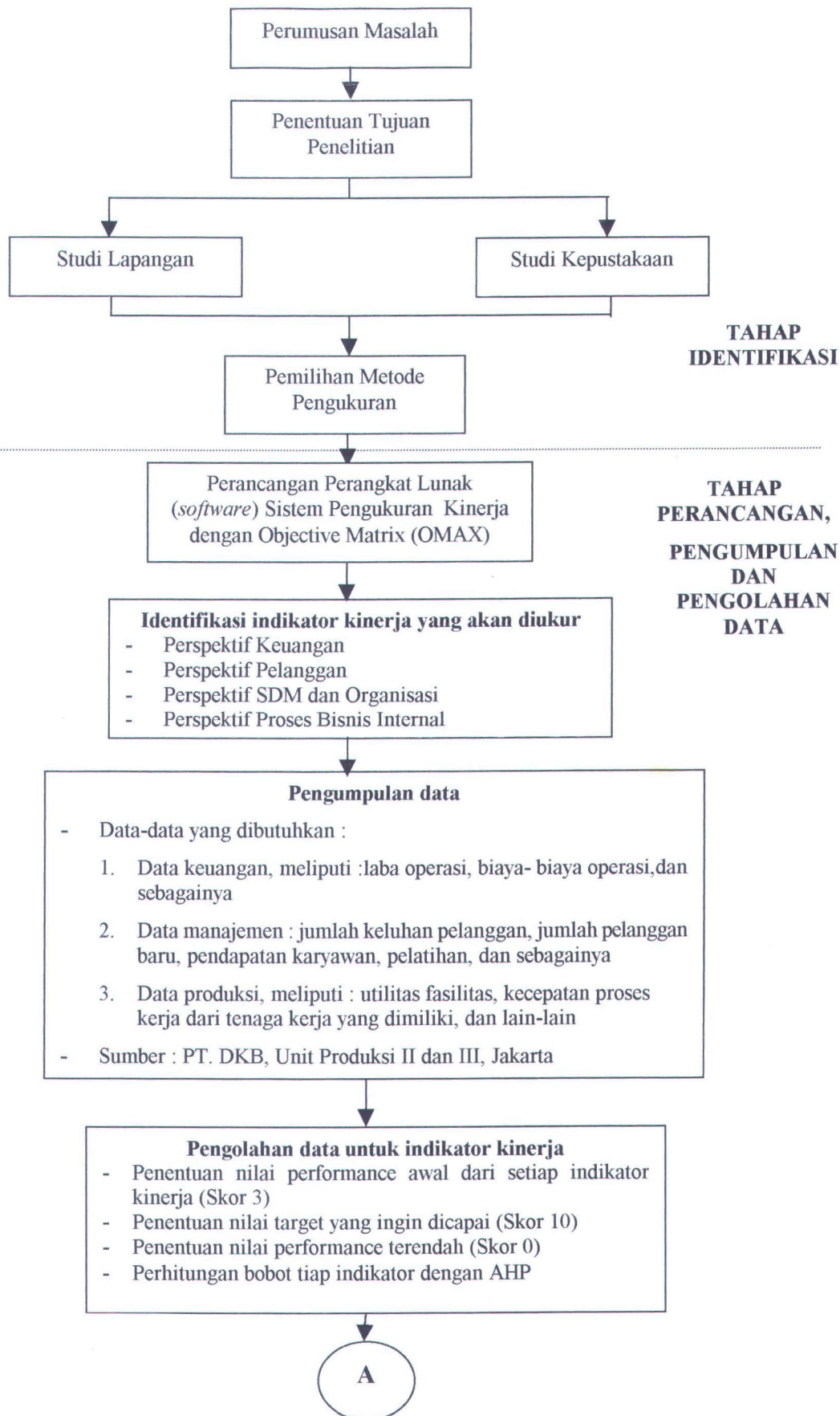
a. Analisa dan Interpretasi Data

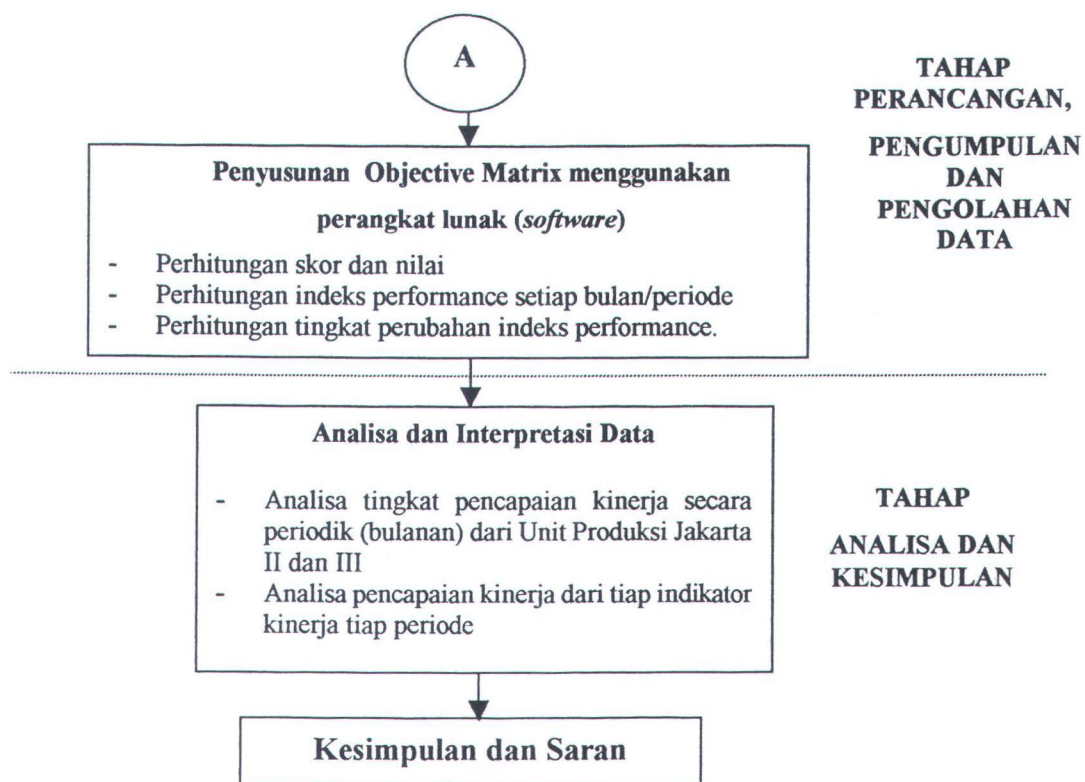
Dari hasil pengolahan data menggunakan *Objective Matrix* (OMAX) dapat dilihat bagaimana hasil pengukuran kinerja untuk tiap periode pengukuran. Pada tahap ini dilakukan analisa terhadap pencapaian kinerja dari masing-masing indikator selama lima periode pengukuran yang telah dilakukan baik pada Unit Produksi Jakarta II maupun III. Kemudian terdapat pula analisa terhadap pencapaian kinerja keseluruhan untuk setiap periode (bulanan) pada unit produksi II dan III. Analisa selanjutnya berkaitan dengan pencapaian

kinerja secara keseluruhan pada kedua unit produksi dan bagaimana tingkat perubahannya (indeks kinerja) dari periode ke periode.

b. Kesimpulan dan Saran

Tahap ini merupakan tahap akhir dalam penelitian yaitu menarik kesimpulan atas hasil-hasil yang diperoleh dari serangkaian langkah penelitian yang telah dilakukan. Di samping itu juga diajukan pula saran-saran untuk pengembangan penelitian sejenis di masa mendatang.





Gambar 3.1 Kerangka Metodologi Penelitian

BAB IV

PERANCANGAN PERANGKAT LUNAK

OBJECTIVE MATRIX BERBASIS WEB

Dalam Bab IV ini akan dibahas proses perancangan perangkat lunak (*software*) untuk sistem pengukuran kinerja di PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta dengan menggunakan metode Objective Matrix (OMAX). Proses ini bertujuan untuk memberikan gambaran tentang sistem pengukuran kinerja yang dirancang kepada pihak pengguna (*user*), dalam hal ini adalah pihak manajemen.

4.1 Konsep Dasar Perancangan Perangkat Lunak Sistem Pengukuran Kinerja dengan Metode OMAX

Latar belakang dari perancangan perangkat lunak ini adalah memberikan kemudahan bagi pihak perusahaan untuk melakukan pengukuran kinerja secara periodik dengan konsep yang mudah dipahami dan *tool* yang mudah dioperasikan. Kondisi perusahaan yang memiliki cabang dan unit produksi yang cukup banyak mendorong perusahaan untuk menerapkan sistem pengukuran kinerja yang terpadu. Perangkat lunak untuk sistem pengukuran kinerja ini dibuat berbasis web, yang menggunakan bahasa pemrograman Visual Basic dengan teknologi ASP (*Active Server Page*). Software yang digunakan untuk mendukung teknologi ASP adalah IIS (Internet Information Server versi 4.0) yang digunakan sebagai web server. Penyimpanan basis data menggunakan program SQL Server versi 7.0 sebagai *database server*.

Dengan adanya perancangan perangkat lunak (*software*) sistem pengukuran kinerja yang berbasis *web*, perusahaan tidak perlu melakukan proses *install* program di setiap kantor perusahaan (baik cabang/unit produksi maupun divisi) karena program pengukuran kinerja tersebut sudah di-*install* pada server yang digunakan di perusahaan dan setiap kantor cukup menggunakan *web browser* untuk mengaksesnya. Diharapkan dengan cara ini dapat membantu pihak perusahaan melakukan pengukuran kinerja secara kontinyu dan monitoring

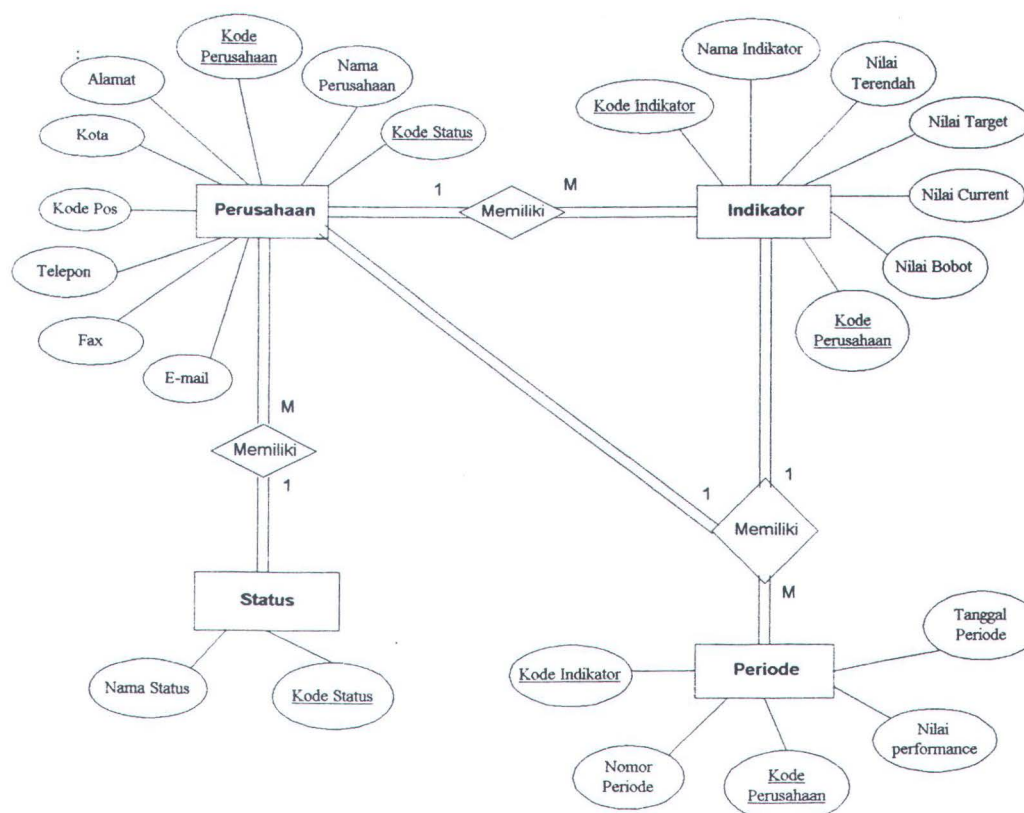
terhadap pencapaian kinerja kinerja dari cabang atau unit produksinya secara periodik dengan cara yang mudah dan cepat karena proses *input* data dapat dilakukan oleh setiap cabang/unit produksi maupun divisi secara *on-line* dan pihak manajemen kantor pusat yang terkait dengan proses pengukuran kinerja perusahaan dapat melakukan monitoring terhadap pencapaian kinerja tiap cabang/unit produksi tersebut secara langsung melalui program tersebut. Proses penyampaian laporan tentang hasil pencapaian kinerja pun menjadi lebih cepat karena keterlambatan yang sering terjadi dengan alasan data-data masih diproses dapat dihindari. Hal ini secara tidak langsung akan membantu pihak perusahaan saat melakukan pengambilan keputusan yang berkaitan dengan perbaikan dan peningkatan kinerja perusahaan secara keseluruhan.

4.2 Perancangan Model Database

Dalam tahap perancangan model database ini akan dibuat Entity Relationship Diagram (ERD) dan Data Flow Diagram (DFD). Kedua diagram ini digunakan dalam proses perancangan perangkat lunak (*software*) untuk sistem pengukuran kinerja perusahaan.

4.2.1 Diagram Hubungan Entitas (ERD)

Diagram hubungan entitas atau dikenal dengan entity relationship diagram ini digunakan dalam perancangan database di mana diagram ini akan menggambarkan relasi antara entitas-entitas yang ada. Berikut ini akan ditampilkan *Entity Relationship Diagram* (ERD) untuk perancangan sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut



Gambar 4.1 Entity Relationship Diagram

Atribut yang terdapat pada ERD di atas dapat dijelaskan secara rinci sebagai berikut :

1. Tabel Perusahaan

Atribut	Tipe	Keterangan
Kode Perusahaan	Int (4)	Field kunci, membedakan tiap perusahaan
Nama Perusahaan	Char (40)	Nama dari perusahaan
Alamat	Char (50)	Alamat perusahaan
Nomor Telepon	Char (20)	Nomor telepon perusahaan
Faxsimile	Char (20)	Nomor faxsimile perusahaan
E-mail	Char (50)	Alamat e-mail perusahaan
Kota	Char (50)	Kota dari perusahaan
Kode Pos	Char (10)	Kode pos perusahaan
Kode Kategori	Char (3)	Field tamu, dari tabel kategori

2. Tabel Indikator

<i>Atribut</i>	<i>Tipe</i>	<i>Keterangan</i>
Kode Indikator	Char (3)	Field kunci, membedakan tiap indikator kinerja
Nama Indikator	Char (255)	Nama tiap indikator kinerja
Nilai Terendah	Float (8)	Nilai terendah yang dicapai indikator kinerja
Nilai Target	Float (8)	Nilai target dari indikator kinerja
Nilai Bobot	Float (8)	Nilai bobot untuk tiap indikator kinerja
Nilai Current	Float (8)	Nilai current dari indikator kinerja
Kode Perusahaan	Int (4)	Field tamu, dari tabel perusahaan

3. Tabel Periode

<i>Atribut</i>	<i>Tipe</i>	<i>Keterangan</i>
Periode	Int (4)	Periode dari pengukuran kinerja
Tanggal	Char (10)	Tanggal pengukuran kinerja
Kode Indikator	Char (3)	Field tamu, dari tabel indikator
Performance	Float (8)	Nilai kinerja tiap indikator tiap periode
Score	Int (4)	Nilai score dari indikator kinerja
Kode Perusahaan	Int (4)	Field tamu, dari tabel perusahaan
Perfindikator	Float (8)	Nilai pencapaian kinerja indikator hasil perhitungan

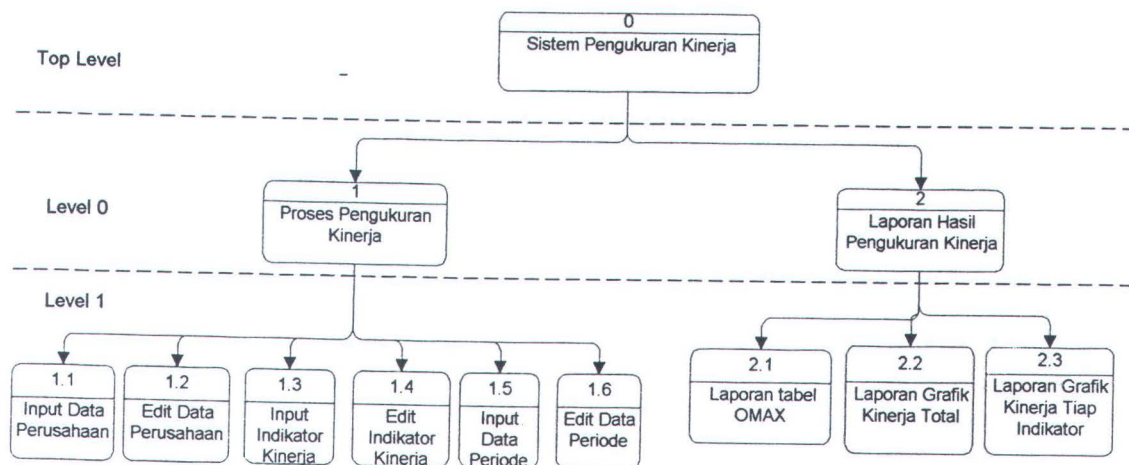
4. Tabel Status

<i>Atribut</i>	<i>Tipe</i>	<i>Keterangan</i>
Kode status	Char (3)	Field kunci, membedakan status perusahaan
Nama status	Char (20)	Nama dari status perusahaan

4.2.2 Diagram Alir Data (Data Flow Diagram)

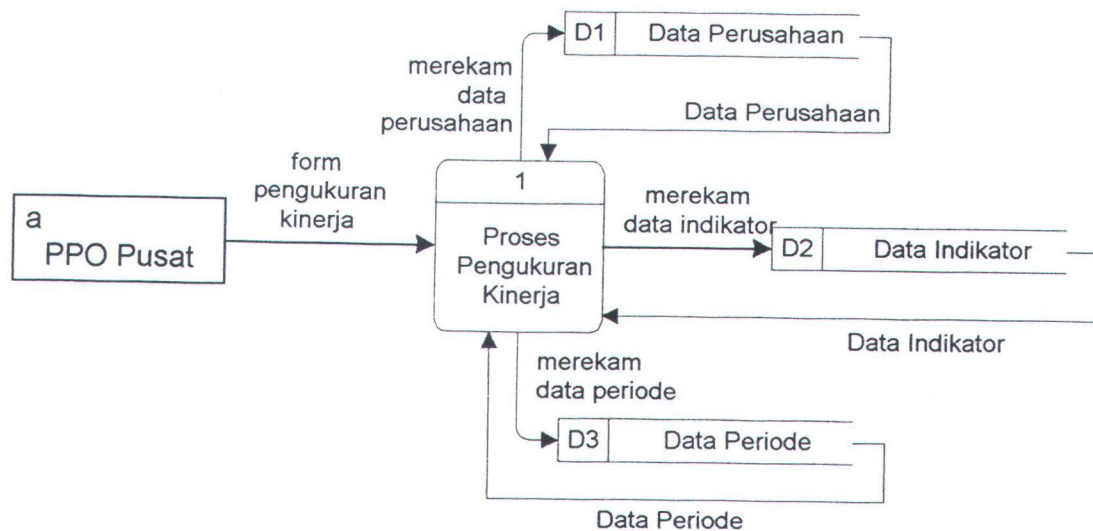
Diagram alir data (DFD) digunakan untuk menggambarkan komponen-komponen yang menyusun sistem dan bagaimana fungsi-fungsi dalam sistem bekerja secara logis dan berelasi dengan komponen-komponen dan file-file yang

ada. Diagram alir data dapat menjelaskan logika dan prosedur tentang pembuatan dan penggunaan data-data yang terdapat pada sistem. Sebelum dibuat diagram alir data, akan dibuat terlebih dulu diagram jenjang, seperti yang digambarkan berikut ini :

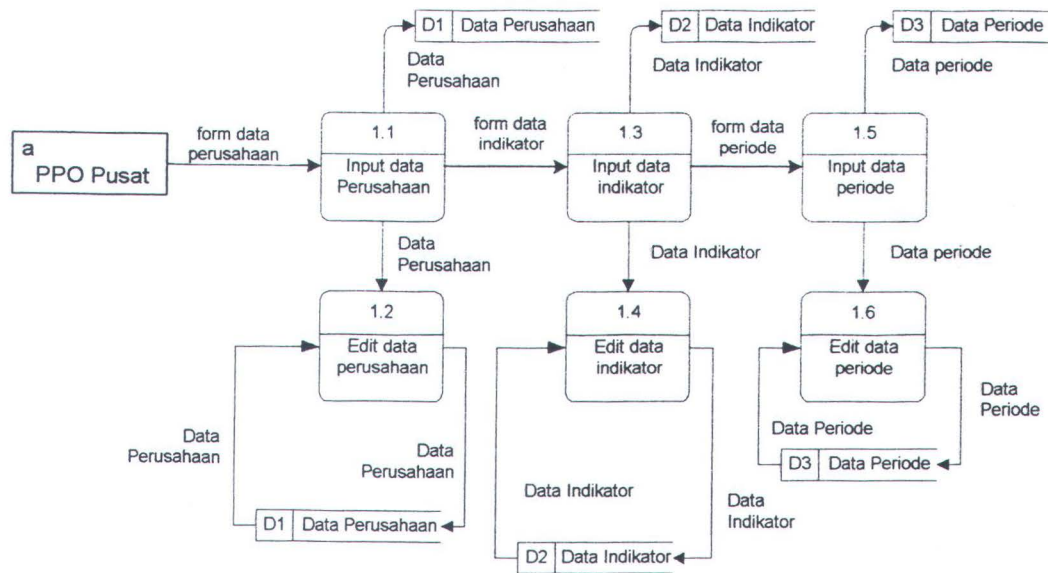


Gambar 4.2 Diagram Jenjang

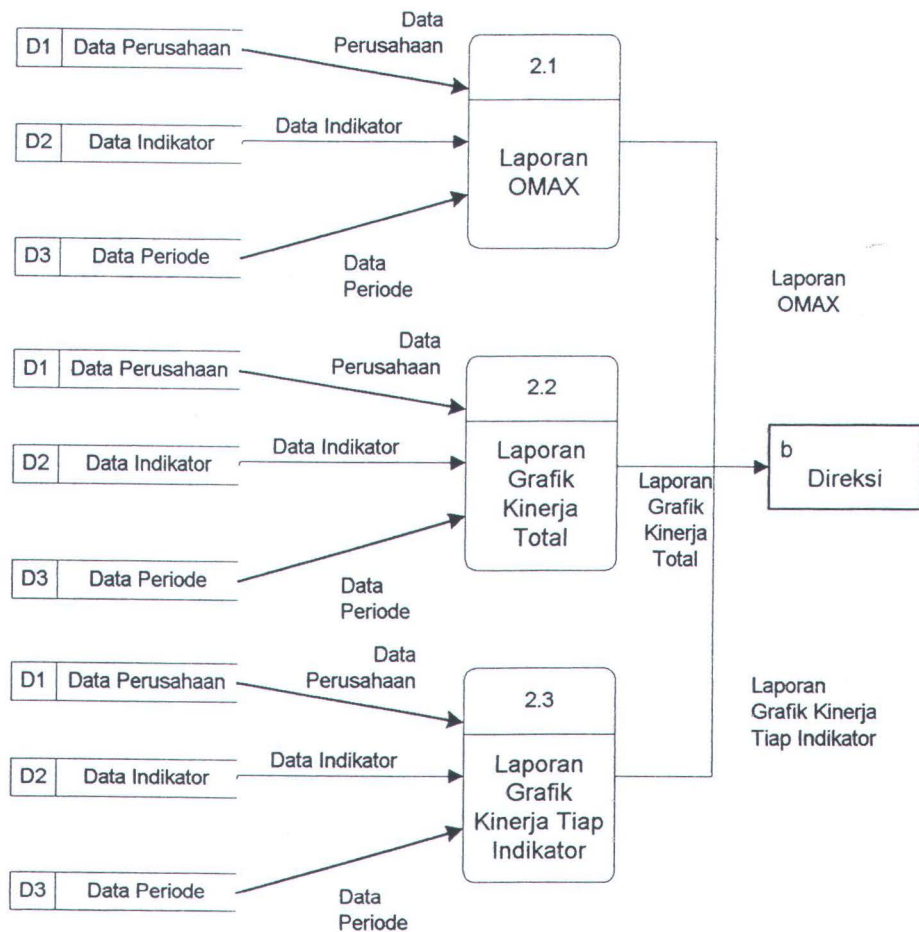
Sedangkan diagram alir untuk perancangan sistem pengukuran kinerja dapat dilihat sebagai berikut :



Gambar 4.3 Level 0 Pengukuran Kinerja



Gambar 4.4 Level 1 Proses Pengukuran Kinerja



Gambar 4.5 Level 1 Laporan Hasil Pengukuran Kinerja

BAB V

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

5.1 Tinjauan Umum Perusahaan

PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari (Persero) adalah perusahaan industri perkapalan, yang merupakan hasil penggabungan tiga perusahaan galangan kapal nasional yaitu PT. Kodja (Persero), PT. Pelita Bahari (Persero) dan PT. Dok Perkapalan Tanjung Priok (Persero) pada tanggal 23 Februari 1991 disusul kemudian dengan penggabungan PT. Galangan Kapal Nusantara (Persero) pada tanggal 3 April 1992. Tujuan penggabungan ini adalah untuk menggalang kapabilitas perusahaan galangan kapal dalam negeri agar dapat bekerja pada skala produksi yang lebih besar dalam rangka menghadapi pasar internasional sehingga perusahaan dapat masuk ke dalam kategori perusahaan kelas dunia. Dengan penggabungan tersebut kapasitas produksi perusahaan meningkat sehingga mampu membuat kapal-kapal baru sampai dengan ukuran 30.000 GT (50.000 DWT) dan melakukan dok dan reparasi kapal dalam jumlah yang lebih banyak sampai dengan ukuran 30.000 DWT.

Dalam menjalankan bisnis usahanya, PT. DKB memiliki beberapa unit produksi yang berada di Jakarta, yaitu Unit Produksi Jakarta (UPJ) I, II, III, dan IV serta 6 cabang yang tersebar di luar Jakarta, masing-masing Cirebon, Semarang, Banjarmasin, Palembang, Padang, dan Sabang. Dalam pengukuran kinerja yang dilakukan saat ini akan mengambil contoh 2 unit produksi di Jakarta, yaitu UPJ II dan III. Hal ini berdasarkan permintaan dari pihak perusahaan dan mengingat dua unit produksi di atas dianggap mampu mewakili kondisi unit-unit produksi lainnya, baik dari segi pendapatan maupun jumlah kapal yang direparasi.

5.1.1 Visi dan Misi Perusahaan

PT. DKB sebagai salah satu perusahaan industri perkapalan yang cukup besar di Indonesia berupaya untuk terus mengembangkan diri guna menghadapi era globalisasi di pasar yang kompetitif. Adapun visi dari PT. DKB dalam kurun waktu lima tahun mendatang (1999 – 2003) adalah *“Menjadi perusahaan industri perkapalan yang unggul di pasar domestik dan mampu bersaing di pasar global”*.

Sedangkan misi dari PT. DKB adalah “*Mengembangkan perusahaan industri perkapalan yang kompetitif dan memberikan manfaat kepada stakeholder*”. Pernyataan misi tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

a. *Industri perkapalan*

- Bangunan kapal baru (ship building)
- Jasa pemeliharaan dan perbaikan kapal (marine service)
- Jasa penunjang maritim (marine support)

b. *Kompetitif, dalam arti memenuhi aspek QCDS*

- Bermutu baik (Quality)
- Harga bersaing (Cost Leadership)
- Penyerahan tepat waktu (Delivery)
- Pelayanan yang baik (Service)

c. *Manfaat kepada stakeholder*

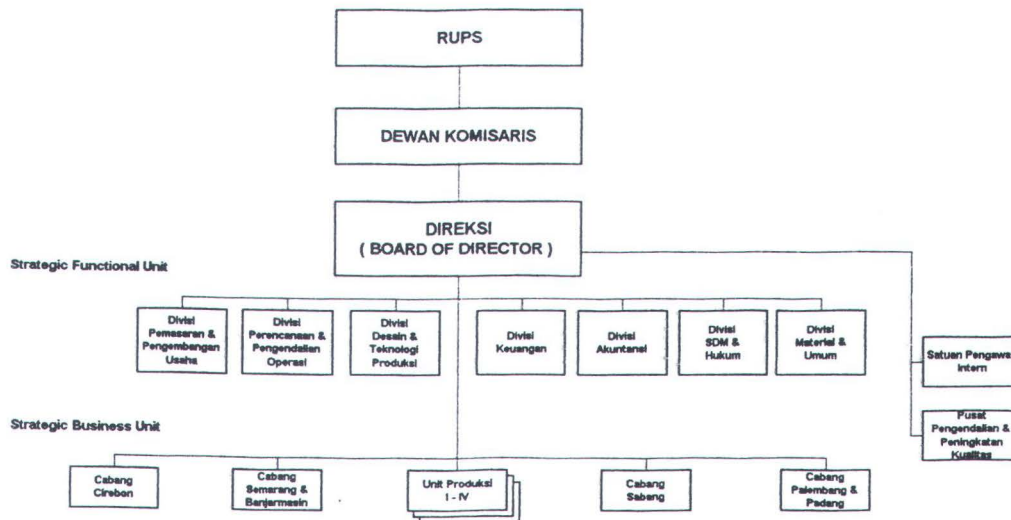
- Pemegang saham (Dividen)
- Pemerintah (Pajak)
- Karyawan (Kesejahteraan yang layak)
- Kreditur (Imbalan yang wajar dan penyelesaian kewajiban)
- Rekanan (Penyelesaian kewajiban secara teratur)
- Masyarakat sekitar (Lapangan kerja, perbaikan kondisi sosial)

Sesuai dengan Anggaran Dasar PT. DKB, perusahaan didirikan dengan tujuan untuk turut serta melaksanakan dan menunjang kebijaksanaan dan program Pemerintah di bidang ekonomi dan pembangunan nasional pada umumnya, khususnya di bidang perencanaan, pembangunan, perbaikan, pemeliharaan kapal-kapal, alat-alat apung dan konstruksi bangunan lepas pantai serta pekerjaan di bawah air dengan menerapkan prinsip-prinsip perseroan.

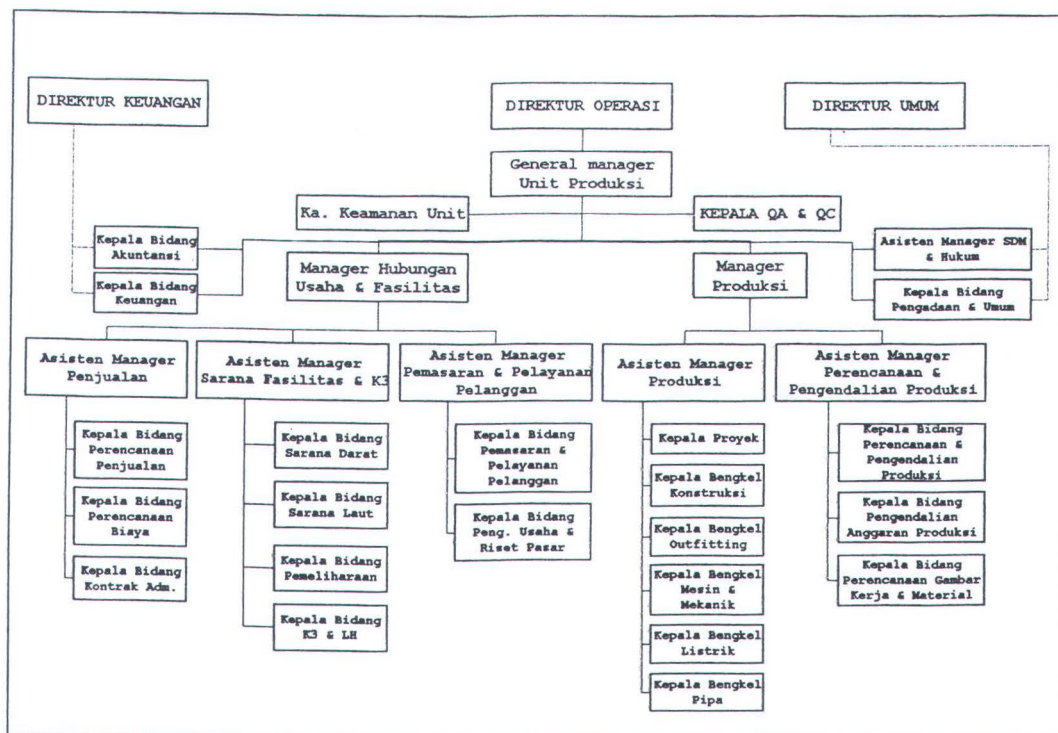
5.1.2 Struktur Organisasi

Berikut ini akan dijelaskan struktur organisasi PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari secara keseluruhan maupun tiap unit produksinya, yaitu UPJ II dan III, yang dapat dilihat sebagai berikut :

STRUKTUR ORGANISASI



Gambar 5.1 Struktur Organisasi PT. DKB



Gambar 5.2 Struktur Organisasi Unit Produksi Jakarta II dan III

5.2 Pengumpulan Data

Dalam tahap pengumpulan data, salah satu langkah yang harus dilakukan terlebih dahulu adalah penentuan indikator kinerja yang akan diukur. Adapun penentuan indikator kinerja yang akan diukur pada penelitian ini merupakan hasil wawancara dan brainstorming, yang dilakukan bersama dengan pihak perusahaan dalam hal ini suatu tim kinerja yang disebut Komite Produktivitas. Komite ini dibentuk pada tanggal 20 Juni 2000, berdasarkan surat keputusan direksi PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta dengan tujuan melakukan kajian, membuat standar dan prosedur pelaksanaan serta mengawasi dan mengkoordinasikan pelaksanaan secara berkesinambungan untuk meningkatkan produktivitas sehingga dapat meningkatkan kinerja dan daya saing perusahaan.

Dalam pengumpulan data untuk pengukuran kinerja PT. DKB berdasarkan indikator yang ditentukan, diperlukan beberapa sumber data yang erat kaitannya dengan pengukuran tersebut. Data-data perusahaan yang dikumpulkan dapat bersumber dari data-data keuangan, yang menunjukkan kinerja keuangan perusahaan dalam periode pengukuran kinerja, yaitu mulai bulan Juli hingga November 2000 kemudian terdapat pula data-data produksi/ proses bisnis yang menunjukkan aktivitas reparasi dan prosedur yang harus dilakukan. Data-data lain yang dibutuhkan adalah data-data manajemen, yang berkaitan dengan pelanggan dan sumber daya manusia yang dimiliki. Sebelum dijelaskan data-data yang dikumpulkan dari kedua unit produksi yang diukur, berikut akan dijelaskan terlebih dahulu tentang definisi tiap indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja PT. Dok & Perkapalan Kodja Bahari.

5.2.1 Definisi Indikator Kinerja sebagai Variabel Penelitian

Definisi indikator kinerja diperlukan sebagai variabel penelitian yang akan diukur. Indikator ini disusun menurut empat perspektif Balanced ScoreCard, yang terdiri atas perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal dan SDM dan organisasi.

a. Perspektif keuangan PT. DKB

Perspektif ini dapat memberikan ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat tindakan atau kebijaksanaan yang telah diambil selama operasional

perusahaan. Indikator yang termasuk dalam perspektif ini dikelompokkan terlebih dahulu dalam kriteria berupa rasio keuangan yang meliputi rasio aktivitas, likuiditas, profitabilitas, dan biaya-biaya operasinal. Masing-masing rasio keuangan dan biaya operasional itu adalah :

1. Rasio aktivitas adalah rasio yang bertujuan untuk meningkatkan efektivitas perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya yang dimiliki.

Rasio ini terdiri atas 2 indikator kinerja, yaitu :

□ **Perputaran aktiva total**

- Deskripsi : Rasio yang menunjukkan produktivitas penjualan dan terhadap aktiva total yang dimiliki.
- Tujuan : Agar pengelolaan aktiva total dikelola seefisien mungkin.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Aktiva Total}} \times 100\%$$

□ **Perputaran piutang**

- Deskripsi : Rasio yang menunjukkan ukuran periode penagihan rata-rata atas penjualan.
- Tujuan : Agar perusahaan dapat memperhitungkan kemampuannya dalam menagih atau mengumpulkan piutangnya.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Pendapatan}}{\text{Rata-rata piutang}} \times 100\%$$

Keterangan :

$$\text{Rata-rata piutang} = (\text{piutang awal bulan} + \text{piutang akhir bulan}) / 2$$

2. Rasio Likuiditas adalah rasio yang bertujuan meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi kewajiban keuangan jangka pendek.

Rasio ini terdiri atas indikator kinerja:

□ **Current ratio**

- Deskripsi : Rasio yang menunjukkan bahwa nilai aktiva lancar (yang segera dijadikan uang) adalah berapa kalinya hutang jangka pendek.

- Tujuan : Untuk menunjukkan tingkat keamanan (margin of safety) kreditor jangka pendek atau kemampuan perusahaan untuk membayar hutang-hutangnya.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Aktiva Lancar}}{\text{Hutang Lancar}}$$

3. Rasio Profitabilitas adalah rasio yang mencerminkan tingkat efisiensi dari pengelolaan keseluruhan perusahaan

Rasio ini terdiri atas indikator kinerja:

□ **Profit margin**

- Deskripsi : Rasio yang menunjukkan profitabilitas perusahaan sebelum mempehitungkan besarnya pajak dan bunga.
- Tujuan : Agar perusahaan memperhatikan tingkat profit yang diperoleh dan menghindari penyerapan biaya yang tinggi dalam setiap nilai penjualannya.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Laba operasi}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

4. Rasio Biaya Operasional adalah rasio yang menunjukkan besarnya biaya-biaya produksi yang dihabiskan terhadap pendapatan yang diperoleh.

Rasio ini meliputi empat indikator kinerja yaitu :

□ **Biaya tenaga kerja DKB**

- Deskripsi : Rasio yang menunjukkan besarnya biaya tenaga kerja PT. DKB yang dikeluarkan dari pendapatan yang dicapai.
- Tujuan : Agar perusahaan memperhatikan tingkat profit yang diperoleh dan menghindari penyerapan biaya tenaga kerja yang terlalu tinggi dalam setiap nilai penjualannya

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Biaya tenaga kerja langsung DKB}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

□ **Biaya subkontraktor (SC)**

- Deskripsi : Rasio yang menunjukkan besarnya biaya tenaga kerja subkontraktor yang dikeluarkan dari pendapatan yang dicapai.

- Tujuan : Agar perusahaan memperhatikan tingkat profit yang diperoleh dan menghindari penyerapan biaya tenaga kerja subkontraktor yang tinggi dalam setiap nilai penjualannya.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Biaya subkontraktor}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

□ **Biaya material**

- Deskripsi : Rasio yang menunjukkan besarnya biaya material yang dikeluarkan dari pendapatan yang dicapai.
- Tujuan : Agar perusahaan memperhatikan tingkat profit yang diperoleh dan menghindari penyerapan biaya material yang tinggi dalam setiap nilai penjualannya.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Biaya material}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

□ **Biaya overhead**

- Deskripsi : Rasio yang menunjukkan besarnya biaya overhead yang dikeluarkan dari pendapatan yang diperoleh. Overhead yang dimaksud antara lain : biaya pemeliharaan dan penyusutan, pemakaian listrik, air, dan lain-lain
- Tujuan : Agar perusahaan memperhatikan tingkat profit yang diperoleh dan menghindari penyerapan biaya overhead yang tinggi dalam setiap nilai penjualannya.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Biaya overhead}}{\text{Pendapatan}} \times 100\%$$

b. Perspektif pelanggan PT. DKB

Perspektif ini memfokus pada bagaimana perusahaan memperhatikan pelanggannya dan mengidentifikasi perkembangan dari keadaan pelanggan yang dimiliki.

Perspektif ini memiliki dua indikator yaitu:

□ **Keluhan pelanggan.**

- Deskripsi : Banyaknya keluhan yang muncul dari pelanggan terhadap layanan reparasi yang diberikan PT. DKB. Pelanggan yang

dimaksud di sini adalah kapal- kapal yang sedang direparasi di unit produksi.

- Tujuan : Agar perusahaan dapat terus meningkatkan kualitas layanan dok dan reparasi di setiap unit-unit produksinya.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah keluhan pelanggan yang muncul}}{\text{Total jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

❑ Pelanggan baru

- Deskripsi : Persentase jumlah pelanggan baru yang diperoleh perusahaan untuk proses reparasi kapal dalam satu bulan.
- Tujuan : Agar perusahaan dapat terus meningkatkan jumlah pelanggan baru di setiap unit-unit produksinya dan memperluas pangsa pasar serta menumbuhkan kepercayaan pelanggan.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah pelanggan baru}}{\text{Total jumlah pelanggan}} \times 100\%$$

c. Perspektif SDM dan Organisasi

Perspektif ini memfokus pada kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki dan bagaimana perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas.

Perspektif ini terdiri atas beberapa kriteria utama sebagai berikut :

- 1) Sumber daya manusia, menunjukkan keadaan sumber daya manusia yang dimiliki oleh PT. DKB secara keseluruhan. Kriteria ini terdiri atas beberapa sub kriteria yaitu :

- *Produktivitas karyawan*, yang dapat diukur dengan indikator:

❑ Rasio gaji karyawan terhadap biaya total

- Deskripsi : Menunjukkan besarnya biaya yang dikeluarkan untuk menggaji karyawan dalam satu bulan.
- Tujuan : Peningkatan kepuasan kerja karyawan.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Total gaji karyawan}}{\text{Total Biaya}} \times 100\%$$

- *Perilaku*, dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

- **Keterlambatan karyawan**

- Deskripsi : Menunjukkan jumlah karyawan yang terlambat saat masuk kantor dalam satu bulan.
 - Tujuan : Mengurangi tingkat keterlambatan demi peningkatan kinerja karyawan.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah karyawan terlambat}}{\text{Jumlah karyawan} \times \text{Jumlah hari kerja}} \times 100\%$$

- **Ketidakhadiran karyawan**

- Deskripsi : Menunjukkan jumlah karyawan yang absen/ mangkir masuk kerja dalam satu bulan.
 - Tujuan : Mengurangi jumlah karyawan absen guna peningkatan kinerja karyawan.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah karyawan absen}}{\text{Jumlah karyawan} \times \text{Jumlah hari kerja}} \times 100\%$$

- *Keluhan karyawan*

- Deskripsi : Menunjukkan frekuensi keluhan karyawan dalam satu bulan.
 - Tujuan : Mengurangi keluhan karyawan guna meningkatkan kinerja karyawan.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah keluhan karyawan}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$$

- 2) Koordinasi kerja, memiliki indikator berupa :

- **Jumlah pelaksanaan rapat**

- Deskripsi : Menunjukkan rapat yang dilakukan oleh pihak intern perusahaan yang berkaitan dengan kegiatan perencanaan, pelaksanaan, maupun evaluasi kerja. Rapat ini dilakukan oleh berbagai bidang yang terkait baik antara pihak manajer umum dengan manajer dan asisten manajer di bawahnya, maupun antara manajer dengan pihak pelaksana di bawahnya.
 - Tujuan : Meningkatkan koordinasi kerja yang baik demi tercapainya tujuan yang ditetapkan.

Rumus : $\frac{\text{Jumlah rapat aktual}}{\text{Jumlah rapat target}} \times 100\%$

Jumlah rapat target

3) Penunjang informasi, memiliki indikator berupa :

□ **Jumlah penggunaan komputer**

- Deskripsi : Menunjukkan ketersediaan jumlah fasilitas komputer sebagai penunjang aliran informasi dan penyelesaian pekerjaan untuk karyawan yang ada.
- Tujuan : Meningkatkan kinerja karyawan dalam hal penyelesaian suatu laporan dan penyimpanan data-data secara lebih terstruktur.

Rumus : $\frac{\text{Jumlah karyawan}}{\text{Jumlah komputer}} \times 100\%$

Jumlah komputer



4) Pelatihan, dapat diukur dengan indikator sebagai berikut :

□ **Jumlah karyawan yang ditraining**

- Deskripsi : Menunjukkan jumlah karyawan yang dapat ikut pelatihan yang diadakan oleh perusahaan dalam setiap bulannya.
- Tujuan : Agar para karyawan dapat terus meningkatkan keahlian dan ketrampilannya sehingga mendukung ke arah pengembangan karier dan peningkatan kemampuan kerja perusahaan secara umum.

Rumus : $\frac{\text{Jumlah karyawan ditraining}}{\text{Jumlah karyawan}} \times 100\%$

Jumlah karyawan

□ **Waktu pelatihan**

- Deskripsi : Menunjukkan waktu pelatihan yang dimiliki oleh setiap karyawan yang mengikuti pelatihan.
- Tujuan : Agar dapat dicapai waktu pelatihan yang cukup bagi pengembangan kemampuan karyawan yang mengikuti pelatihan.

Rumus : $\frac{\sum (\text{jml jam training} \times \text{jml karyawan ditraining})}{\text{Jumlah karyawan ditraining}} = \text{jam/org}$

Jumlah karyawan ditraining

□ **Anggaran pelatihan**

- Deskripsi : Menunjukkan besarnya anggaran untuk pelatihan yang disediakan oleh perusahaan.
- Tujuan : Agar perusahaan dapat mengalokasikan anggaran secara tepat dan mendapatkan manfaat dari anggaran yang dikeluarkan.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah anggaran training}}{\text{Total Biaya}} \times 100\%$$

d. Perspektif kinerja proses bisnis internal

Perspektif ini mengidentifikasi *internal business process* yang kritis, yang harus ditingkatkan atau diperbaiki. Adapun indikator yang akan diukur kinerjanya difokuskan pada proses reparasi, yang merupakan salah satu produk/jasa yang memiliki bobot terbesar (lebih dari 70%) untuk bisnis inti (*core business*) PT. DKB. Perspektif ini terdiri atas tiga kriteria utama, yaitu:

1. Proses Administrasi, memiliki beberapa indikator antara lain :

□ **Kemampuan menjawab surat pengajuan reparasi**

- Deskripsi : Pengajuan reparasi yang dimaksudkan di sini adalah pengajuan *repair list* oleh pihak *owner*/pelanggan yang ingin dilayani oleh PT.DKB. *Repair list* yang diajukan oleh *owner* antara lain berisi data-data tentang nama perusahaan, nama kapal yang direparasi dan tanggal pembuatannya, ukuran kapal yang akan direparasi, uraian pekerjaan reparasi yang akan dilakukan dan biaya pengerjaannya. Setelah pengajuan repair ini, pihak PT.DKB akan memproses pengajuan tersebut dan segera memberikan jawaban kepada pihak pelanggan.
- Tujuan : Agar perusahaan dapat memberikan jawaban kepada pihak pelanggan tentang pengajuan repair list dalam waktu secepatnya.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah surat pengajuan yang dijawab/bulan}}{\text{Jumlah surat pengajuan yang masuk/bulan}} \times 100\%$$

□ **Kemampuan menyelesaikan *S-Note***

➤ Deskripsi : *S-Note (Satisfaction Note)* merupakan gabungan dari laporan aktivitas dari masing-masing bengkel. Bengkel adalah tempat fabrikasi bagian-bagian kapal yang direparasi. *S-Note* ini digunakan untuk menjadi laporan bagi *owner/pelanggan*. *S-Note*.

➤ Tujuan : Agar perusahaan dapat menyelesaikan *S-Note* dalam waktu secepatnya sehingga proses persetujuan atas hasil reparasi kapal dapat segera diselesaikan.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah } S\text{-Note yang selesai dibuat/bulan}}{\text{Jumlah } S\text{-Note yang harus diselesaikan/bulan}} \times 100\%$$

□ **Kemampuan menyelesaikan *draft bill***

➤ Deskripsi : *Draft bill* merupakan rincian biaya reparasi yang harus dibayar oleh *owner/pelanggan*. *Draft bill* dibuat setelah *S-Note* disetujui oleh pihak *owner/pelanggan*.

➤ Tujuan : Agar perusahaan dapat menyelesaikan pembuatan *draft bill* dalam waktu secepatnya sehingga proses penagihan atas hasil reparasi kapal dapat segera dilakukan.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah draft bill yang selesai dibuat/bulan}}{\text{Jumlah draft bill yang harus diselesaikan/bulan}} \times 100\%$$

□ **Kemampuan menyelesaikan Faktur**

➤ Deskripsi : Faktur adalah rincian biaya repair akhir berdasarkan hasil negosiasi *draft bill*. Dengan faktur tersebut maka dapat dilakukan penagihan biaya reparasi kepada *owner/pelanggan*.

➤ Tujuan : Agar perusahaan dapat menyelesaikan *faktur* dalam waktu secepatnya sehingga proses penagihan/pembayaran atas hasil reparasi kapal dapat segera dilakukan.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah faktur yang selesai dibuat/bulan}}{\text{Jumlah faktur yang harus diselesaikan/bulan}} \times 100\%$$

2. Proses Operasi

- *Utilitas fasilitas*, terdiri atas 2 (dua) indikator yaitu :

□ Pemakaian dok

- Deskripsi : Dok adalah fasilitas galangan kapal yang merupakan tempat kapal bersandar untuk dilakukan proses reparasi. Setiap kapal yang akan direparasi akan berada di atas dok hingga kapal tersebut selesai direparasi. Pemakaian dok di sini berkaitan dengan waktu (hari) operasional yang dimiliki oleh dok untuk proses reparasi kapal yang ada di UPJ II dan III.
- Tujuan : Agar perusahaan dapat memanfaatkan fasilitas dok yang dimiliki secara efisien sesuai dengan jumlah kapal yang akan direparasi.

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Hari operasional docking/bulan}}{\text{Jumlah hari yang tersedia/bulan}} \times 100\%$$

□ Bobot kapasitas dok

- Deskripsi : Bobot kapasitas dok berkaitan dengan kapasitas terpasang yang dimiliki oleh dok-dok yang ada di unit produksi.
- Tujuan : Agar perusahaan dapat memanfaatkan kapasitas dok terpasang secara maksimal sesuai dengan bobot kapal-kapal yang akan direparasi.

$$\text{Rumus : } \frac{\sum (\text{Bobot kapal} \times \text{hari docking})}{\text{Jumlah kapasitas docking yang tersedia/bulan}} \times 100\%$$

Keterangan :

Satuan dari bobot kapal yang naik ke dok adalah *tonnage* (ton).

□ Pemakaian mesin/peralatan

- Deskripsi : Utilitas mesin/peralatan yang dimaksud di sini berkaitan dengan jam pemakaian mesin rata-rata untuk seluruh alat/mesin yang digunakan selama proses reparasi.
- Tujuan : Agar perusahaan memanfaatkan mesin/peralatan yang dimiliki secara efisien sehingga dsemakin menunjang kegiatan reparasi yang dilakukan .

$$\text{Rumus : } \frac{\text{Jumlah jam pemakaian mesin/peralatan}}{\text{Jumlah jam kerja rata-rata yang tersedia /bulan}} \times 100\%$$

Keterangan :

Jam kerja rata-rata yang tersedia di sini adalah jam kerja standar (8 jam kerja per hari) dikalikan dengan rata-rata hari kerja dalam satu bulan.

- *Improvement process*, memiliki (2) dua indikator yaitu :

□ **Kecepatan proses replating subkontraktor (SC)**

➤ Deskripsi : Besarnya volume kerja replating yang dilakukan oleh tenaga sub kontraktor (SC) untuk setiap jam orang yang ada.

Replating adalah suatu proses pengerjaan plat pada kapal yang direparasi. Proses ini dijadikan tolak ukur pengukuran kinerja karena sebagian besar kinerja setiap unit produksi cenderung diukur dari kecepatan proses pengerjaan plat tersebut.

➤ Tujuan : Agar perusahaan dapat semakin memiliki daya saing yang tinggi dalam hal penyelesaian pekerjaan reparasi. Daya saing yang dimaksudkan di sini adalah dengan volume pekerjaan replating yang semakin tinggi untuk setiap JO subkontraktor menunjukkan pekerjaan reparasi semakin cepat diselesaikan.

Rumus :

$$\frac{\text{Jumlah volume rata-rata pekerjaan replating SC}}{\text{Jumlah jam orang rata-rata}} \times 100\%$$

□ **Kecepatan proses replating tenaga kerja DKB**

➤ Deskripsi : Besarnya volume kerja replating yang dilakukan oleh tenaga kerja DKB untuk setiap jam orang yang ada.

➤ Tujuan : Agar perusahaan dapat semakin memiliki daya saing dalam hal penyelesaian pekerjaan reparasi. Daya saing yang dimaksudkan di sini adalah dengan volume pekerjaan replating yang semakin tinggi untuk setiap JO tenaga kerja DKB menunjukkan pekerjaan reparasi semakin cepat diselesaikan.

Rumus :

$$\frac{\text{Jumlah volume rata-rata replating tenaga DKB}}{\text{Jumlah jam orang tenaga DKB rata-rata}} \times 100\%$$

Keterangan :

Jam orang merupakan satuan waktu yang digunakan oleh perusahaan dalam menghitung kemampuan kerja para pekerja.

1 (satu) hari = 8 jam orang (JO)

3. Proses penagihan

□ Kegagalan penagihan

- Deskripsi : Proses penagihan atas sisa biaya reparasi dilakukan setelah kapal selesai direparasi. Sebelumnya (saat kapal baru masuk dok) pihak owner/pelanggan diharuskan membayar uang muka minimal 30% dari kesepakatan biaya reparasi. Sisanya ditagih setelah kapal selesai direparasi.
- Tujuan : Agar perusahaan dapat memonitor pelanggan yang tidak menepati janji untuk melunasi biaya reparasi dan melakukan antisipasi terhadap hal-hal yang dianggap merugikan perusahaan.

Rumus :

$$\frac{\text{Jumlah tagihan aktual yang tertunda (buah)}}{\text{Jumlah tagihan yang direncanakan (buah)}} \times 100\%$$

Keterangan :

Tagihan aktual yang tertunda yang dimaksud di sini adalah tagihan yang belum dibayar oleh pihak owner/pemilik kapal terhadap perusahaan, baik dalam jumlah penuh maupun hanya sebagian dari tagihan yang seharusnya. Tagihan yang tertunda ini dari bulan ke bulan bisa bertambah sesuai dengan periode penagihan yang telah disetujui oleh kedua belah pihak, yaitu PT. DKB dan owner.

Adapun data-data yang dapat dikumpulkan dari masing-masing unit produksi, yaitu Unit Produksi Jakarta II dan III dapat dijabarkan sebagai berikut :

5.2.2 Unit Produksi Jakarta II

5.2.2.1. Data-Data Keuangan

Pengukuran kinerja perusahaan selama ini berdasarkan atas kinerja keuangan. Berikut ini akan dikumpulkan data-data keuangan didapatkan dari neraca keuangan dan laporan rugi laba bulanan dan kemudian diolah sebagai input bagi pengukuran indikator kinerja keuangan.

Data keuangan untuk indikator kinerja keuangan Unit Produksi Jakarta II adalah sebagai berikut :

1. Rasio Aktivitas

a. Perputaran aktiva total

Tabel 5.1
Nilai Indikator Perputaran Aktiva Total

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Aktiva Total	Perputaran Aktiva Total
Juli	5.796.549.565,00	75.491.322.307,24	0,076
Agustus	6.902.711.737,10	75.389.677.223,07	0,091
September	6.016.883.599,10	161.970.360.378,09	0,037
Oktober	7.482.345.210,80	164.377.719.368,16	0,045
November	7.901.356.542,60	167.290.713.534,97	0,047

b. Perputaran piutang

Tabel 5.2
Nilai Indikator Perputaran Piutang

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Rata-rata Piutang	Perputaran Piutang
Juli	5.796.549.565,00	27.917.007.205,84	0,2
Agustus	6.902.711.737,10	28.709.993.851,89	0,24
September	6.016.883.599,10	28.199.335.490,48	0,25
Oktober	7.482.345.210,80	26.254.029.355,40	0,29
November	7.901.356.542,60	26.615.852.779,70	0,30

2. Rasio Likuiditas

□ Current Ratio

Tabel 5.3
Nilai Indikator Current Ratio

Bulan	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	Current Ratio
Juli	48.483.339.375,56	52.751.201.029,20	0,91
Agustus	48.175.166.415,98	50.897.205.703,78	0,95
September	52.019.852.116,64	56.567.252.991,73	0,92
Oktober	54.144.774.042,65	58.478.734.968,93	0,93
November	56.014.628.584,88	60.040.041.276,26	0,93

3. Rasio Profitabilitas

- Profit Margin

Tabel 5.4
Nilai Indikator Profit Margin

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Laba Operasi	Profit Margin (%)
Juli	5.796.549.565,00	221.686.075.89	3,82
Agustus	6.902.711.737,10	825.123.599,32	11,9
September	6.016.883.599,10	318.318.757,42	5,29
Oktober	7.482.345.210,80	743.565.875,53	9,94
November	7.901.356.542,60	771.353.018,56	9,76

4. Rasio Biaya Operasional

- Biaya Tenaga Kerja DKB

Tabel 5.5
Nilai Indikator Biaya Tenaga Kerja DKB

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Biaya Tenaga Kerja DKB	Bobot (%)
Juli	5.796.549.565,00	430.490.031,65	7,4
Agustus	6.902.711.737,10	487.945.896,22	7
September	6.016.883.599,10	600.300.903,12	9,97
Oktober	7.482.345.210,80	479.646.062,33	6,4
November	7.901.356.542,60	500.031.019,98	6,33

- Biaya Subkontraktor

Tabel 5.6
Nilai Indikator Biaya Subkontraktor

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Biaya Subkontraktor	Bobot (%)
Juli	5.796.549.565,00	1.178.608.821,28	20,33
Agustus	6.902.711.737,10	834.508.074,66	12
September	6.016.883.599,10	1.267.296.443,72	21,06
Oktober	7.482.345.210,80	2.334.505.818,31	31,2
November	7.901.356.542,60	2.635.489.989,76	33,35

- Biaya Material

Tabel 5.7
Nilai Indikator Biaya Material

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Biaya Material	Bobot (%)
Juli	5.796.549.565,00	1.815.551.239,73	31,3
Agustus	6.902.711.737,10	1.594.989.542,52	23,1
September	6.016.883.599,10	1.229.469.593,41	20,4
Oktober	7.482.345.210,80	1.483.364.279,31	19,8
November	7.901.356.542,60	1.505.614.743,50	19,05

□ Biaya Overhead

Tabel 5.8
Nilai Indikator Biaya Overhead

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Biaya Overhead	Bobot (%)
Juli	3.112.705.590,00	1.304.780.097,85	22,5
Agustus	4.005.129.736,00	1.114.361.833,97	16,4
September	2.766.946.607,00	812.909.048,37	13,5
Oktober	7.482.345.210,80	1.052.232.837,85	14,06
November	7.901.356.542,60	1.022.770.318,39	12,94

4.4.2.2. Data-Data Pelanggan

Indikator kinerja yang diukur :

1. Keluhan Pelanggan

Tabel 5.9
Nilai Indikator Keluhan Pelanggan

Periode	Jumlah pelanggan	Jumlah keluhan	Persentase keluhan pelanggan (%)
Juli	14	4	28,5
Agustus	16	5	31,25
September	9	2	22,2
Oktober	11	3	27,3
November	12	2	16,6

2. Pelanggan baru

Tabel 5.10
Nilai Indikator Pelanggan Baru

Periode	Jumlah pelanggan	Jumlah pelanggan baru	Persentase pelanggan baru (%)
Juli	14	2	14,3
Agustus	16	3	18,75
September	9	1	11,1
Oktober	11	2	18,2
November	12	2	16,7

4.4.2.3. Data-Data Sumber Daya Manusia dan Organisasi

1. Kemampuan sumber daya manusia

- *Produktivitas karyawan*

□ Rasio gaji karyawan terhadap biaya total

Tabel 5.11
Nilai Indikator Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya Total

Periode	Total Biaya	Gaji Karyawan	Persentase Gaji Karyawan (%)
Juli	1.273.876.358,31	493.145.409,80	38,71
Agustus	1.622.415.911,41	465.741.085,90	28,71
September	1.357.983.217,06	468.364.112,50	34,49
Oktober	933.475.934,50	429.786.584,40	46,04
November	968.499.902,40	424.109.999,10	43,79

- *Perilaku*, memiliki indikator kinerja antara lain:

- Keterlambatan karyawan

Tabel 5.12
Nilai Indikator Keterlambatan Karyawan

Periode	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan terlambat	Persentase keterlambatan (%)
Juli	901	212	1,12
Agustus	899	187	0,95
September	901	193	1,02
Oktober	901	204	1,07
November	899	176	0,93

- Ketidakhadiran karyawan

Tabel 5.13
Nilai Indikator Ketidakhadiran Karyawan

Periode	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan absen	Persentase ketidakhadiran (%)
Juli	901	459	2,42
Agustus	899	457	2,31
September	901	410	2,16
Oktober	901	262	1,38
November	899	199	1,006

- *Keluhan karyawan*

Tabel 5.14
Nilai Indikator Keluhan Karyawan

Periode	Jumlah karyawan	Jumlah keluhan karyawan	Persentase keluhan karyawan (%)
Juli	901	8	0,88
Agustus	899	7	0,77
September	901	12	1,33
Oktober	901	16	1,78
November	899	9	1,00

2. Koordinasi kerja

- Jumlah pelaksanaan rapat

Tabel 5.15
Nilai Indikator Jumlah Pelaksanaan Rapat

Periode	Jumlah Rapat Aktual	Jumlah Rapat Target	Nilai Pencapaian (%)
Juli	4	8	50
Agustus	7	8	87,5
September	5	8	62,5
Oktober	6	8	75
November	8	8	100

3. Penunjang informasi

- Jumlah penggunaan komputer

Tabel 5.16
Nilai Indikator Jumlah Penggunaan Komputer

Periode	Jumlah staf	Jumlah komputer	Penggunaan komputer (Org/komputer)
Juli	140	31	4
Agustus	140	31	4
September	140	31	4
Oktober	140	31	4
November	140	31	4

4. Pelatihan

- Jumlah karyawan ditraining

Tabel 5.17
Nilai Indikator Jumlah Karyawan Ditraining

Periode	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan ditraining	Persentase karyawan ditraining (%)
Juli	901	33	3,66
Agustus	899	7	0,78
September	901	3	0,33
Oktober	901	4	0,44
November	899	7	0,17

- Waktu Pelatihan

Tabel 5.18
Nilai Indikator Waktu Pelatihan

Periode	Σ (jam training x orang ditraining)	Jumlah karyawan ditraining	Jam pelatihan per orang
Juli	160	8	20
Agustus	174	11	15,8
September	8	1	8
Oktober	242	7	34,57
November	744	15	49,6

□ Anggaran Pelatihan

Tabel 5.19
Nilai Indikator Anggaran Pelatihan

Periode	Total Biaya	Anggaran Pelatihan	Persentase Anggaran Pelatihan (%)
Juli	1.273.876.358,31	3.296.000,00	0,26
Agustus	1.622.415.911,41	12.465.250,00	0,77
September	1.357.983.217,06	34.654.500,00	2,55
Oktober	933.475.934,50	10.227.894,00	1,10
November	968.499.902,40	15.235.425,00	1,57

4.4.2.4. Data-Data Proses Bisnis Internal

Proses Administrasi

- Kemampuan menjawab surat pengajuan

Tabel 5.20
Nilai Indikator Kemampuan Menjawab Surat Pengajuan

Periode	Jumlah surat yg masuk	Jumlah surat yang terjawab	Persentase surat pengajuan yang dapat dijawab (%)
Juli	19	17	89,4
Agustus	21	20	95,2
September	23	23	100
Oktober	20	18	90
November	20	19	95

- Kemampuan menyelesaikan S-Note

Tabel 5.21
Nilai Indikator Kemampuan Menyelesaikan S-Note

Periode	Jumlah S-Note yg ada	Jumlah S-Note yang selesai	Persentase S-Note yang diselesaikan (%)
Juli	12	9	75
Agustus	10	8	80
September	12	8	75
Oktober	10	6	60
November	15	12	80

- Kemampuan menyelesaikan draft-bill

Tabel 5.22
Nilai Indikator Kemampuan Menyelesaikan Draft bill

Periode	Jumlah draft bill yg ada	Jumlah draft bill yang selesai	Persentase draft bill yang diselesaikan (%)
Juli	22	18	81,8
Agustus	19	13	68,4
September	6	2	33,3
Oktober	12	6	50
November	17	12	70,5

- Kemampuan menyelesaikan faktur

Tabel 5.23
Nilai Indikator Kemampuan Menyelesaikan Faktur

Periode	Jumlah faktur yg ada	Jumlah faktur yang selesai	Persentase faktur yang diselesaikan (%)
Juli	22	17	77,2
Agustus	19	10	52,6
September	6	4	66,7
Oktober	12	5	41,6
November	17	11	64,7

Proses Operasi

- Utilitas fasilitas
- Pemakaian dok

Tabel 5.24
Nilai Indikator Pemakaian Dok

Periode	Hari Operasional	Jumlah hari tersedia	Persentase hari operasional dok (%)
Juli	29	31	96,67
Agustus	26,5	31	85,48
September	28,5	30	95,00
Oktober	25,75	31	85,83
November	27,5	30	91,67

- Bobot kapasitas dok

Tabel 5.25
Nilai Indikator Bobot Kapasitas Dok

Periode	Persentase bobot kapasitas dok (%)
Juli	39,69
Agustus	44,44
September	36,51
Oktober	40,89
November	37,41

- Pemakaian mesin/peralatan

Tabel 5.26
Nilai Indikator Pemakaian Mesin/Peralatan

Periode	Jam pemakaian mesin/peralatan	Jumlah jam kerja tersedia	Pemakaian mesin/peralatan (%)
Juli	65	125	52,2
Agustus	57	125	45,4
September	71	125	56,5
Oktober	75	125	60,2
November	77	125	61,5

- Improvement process
- Kecepatan proses subkontraktor (SC)

Tabel 5.27
Nilai Indikator Kecepatan Proses Subkontraktor

Periode	Volume replating (Kg)	Jumlah Jam Orang (JO)	Volume kerja per JO (kg/jo)
Juli	9986.88	3994.75	2,50
Agustus	15688.02	6275.13	2,50
September	38958.19	15583.28	2,49
Oktober	34391.49	13756.59	2,50
November	28120.41	11247.44	2,50

- Kecepatan proses tenaga DKB

Tabel 5.28
Nilai Indikator Kecepatan Proses Tenaga Kerja DKB

Periode	Volume replating (Kg)	Jumlah Jam Orang (JO)	Volume kerja per JO (kg/jo)
Juli	1783.57	720.08	2,48
Agustus	4230.31	1941.95	2,18
September	9713.05	3872.71	2,51
Oktober	8424.76	3510.78	2,40
November	5498.04	2193.71	2,51

Proses Penagihan

- Kegagalan penagihan

Tabel 5.29
Nilai Indikator Kegagalan Penagihan

Periode	Jumlah rencana penagihan (buah)	Penagihan yang tertunda/belum berhasil (buah)	Persentase penagihan tertunda (%)
Juli	60	2	3,3
Agustus	70	10	14,3
September	73	13	17,8
Oktober	60	18	30
November	65	6	9,23

5.2.3 Unit Produksi Jakarta III

5.2.3.1 Data-data Keuangan

Data keuangan untuk indikator kinerja keuangan Unit Produksi Jakarta III adalah sebagai berikut :

1. Rasio Aktivitas

- Perputaran aktiva total

Tabel 5.30
Nilai Indikator Perputaran Aktiva Total

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Aktiva Total	Perputaran Aktiva Total
Juli	3.112.705.590,00	72.490.258.097,35	0,043
Agustus	4.005.129.736,00	254.788.596.643,67	0,016
September	2.766.946.607,00	255.158.033.518,11	0,011
Oktober	2.003.882.482,00	255.359.529.054,76	0,007
November	2.854.100.360,00	255.581.772.251,84	0,010

- Perputaran piutang

Tabel 5.31
Nilai Indikator Perputaran Piutang

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Rata-rata Piutang	Perputaran Piutang
Juli	3.112.705.590,00	5.784.676.578,75	0,538
Agustus	4.005.129.736,00	5.739.934.791,25	0,698
September	2.766.946.607,00	6.129.085.933,75	0,451
Oktober	2.003.882.482,00	6.085.137.885,00	0,329
November	2.854.100.360,00	5.519.748.701,00	0,517

2. Rasio Likuiditas

- Current Ratio

Tabel 5.32
Nilai Indikator Current Ratio

Bulan	Aktiva Lancar	Hutang Lancar	Current Ratio
Juli	15.834.394.172,08	8.905.321.256,61	1,778
Agustus	17.800.996.674,69	9.889.942.734,86	1,800
September	18.466.850.275,75	10.992.819.992,96	1,680
Oktober	18.960.853.819,00	11.524.658.467,96	1,650
November	19.388.009.079,90	11.759.480.744,71	1,648

3. Rasio Profitabilitas

- Profit Margin

Tabel 5.33
Nilai Indikator Profit Margin

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Lab a Operasi	Profit Margin (%)
Juli	3.112.705.590,00	598.722.800,32	19,23
Agustus	4.005.129.736,00	217.486.991,62	5,43
September	2.766.946.607,00	453.853.045,71	16,40
Oktober	2.003.882.482,00	34.662.179,22	1,70
November	2.854.100.360,00	252.043.193,20	8,8

4. Rasio Biaya Operasional

- Biaya Tenaga Kerja DKB

Tabel 5.34
Nilai Indikator Biaya Tenaga Kerja DKB

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Biaya Tenaga Kerja DKB	Bobot (%)
Juli	3.112.705.590,00	264.203.423,82	8,48
Agustus	4.005.129.736,00	343.711.898,90	8,58
September	2.766.946.607,00	386.930.711,53	13,98
Oktober	2.003.882.482,00	346.549.022,33	17,3
November	2.854.100.360,00	387.898.038,31	13,5

- Biaya Subkontraktor

Tabel 5.35
Nilai Indikator Biaya Subkontraktor

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Biaya Subkontraktor	Bobot (%)
Juli	3.112.705.590,00	134.225.074,50	4,31
Agustus	4.005.129.736,00	230.235.089,50	5,7
September	2.766.946.607,00	263.365.909,00	9,52
Oktober	2.003.882.482,00	509.879.350,00	25,4
November	2.854.100.360,00	403.575.250,00	14,14

- Biaya Material

Tabel 5.36
Nilai Indikator Biaya Material

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Biaya Material	Bobot (%)
Juli	3.112.705.590,00	435.487.020,50	13,99
Agustus	4.005.129.736,00	1.001.442.805,00	25
September	2.766.946.607,00	804.092.823,55	29,06
Oktober	2.003.882.482,00	392.511.812,38	19,6
November	2.854.100.360,00	832.256.536,49	29,3

□ Biaya Overhead

Tabel 5.37
Nilai Indikator Biaya Overhead

Bulan	Pendapatan Dok & Reparasi	Biaya Subkontraktor	Bobot (%)
Juli	3.112.705.590,00	162.864.194,72	5,23
Agustus	4.005.129.736,00	1.161.350.870,86	28,9
September	2.766.946.607,00	248.446.973,26	8,98
Oktober	2.003.882.482,00	279.849.394,91	13,9
November	2.854.100.360,00	325.452.575,00	11,4

4.4.3.2. Data-Data Pelanggan

Indikator kinerja yang diukur :

1. Keluhan Pelanggan

Tabel 5.38
Nilai Indikator Keluhan Pelanggan

Periode	Jumlah pelanggan	Jumlah keluhan	Persentase keluhan pelanggan (%)
Juli	11	3	27,3
Agustus	11	4	36,4
September	11	2	18,2
Oktober	13	2	15,4
November	12	2	16,67

2. Pelanggan baru

Tabel 5.39
Nilai Indikator Pelanggan Baru

Periode	Jumlah pelanggan	Jumlah pelanggan baru	Persentase pelanggan baru (%)
Juli	11	3	27,3
Agustus	11	2	18,2
September	11	1	9,00
Oktober	13	2	15,4
November	12	3	25

4.4.4.3. Data-Data Sumber Daya Manusia dan Organisasi

1. Kemampuan sumber daya manusia

- Produktivitas karyawan
- Rasio gaji karyawan terhadap biaya total

Tabel 5.40
Nilai Indikator Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya Total

Periode	Total Biaya	Gaji Karyawan	Persentase Gaji Karyawan (%)
Juli	598.083.780,20	174.091.119,70	29,11
Agustus	906.918.409,10	262.340.106,60	28,93
September	438.042.640,10	136.901.836,80	31,25
Oktober	409.389.624,97	159.872.920,00	39,05
November	492.387.207,00	164.817.524,50	33,47

□ Perilaku, memiliki indikator kinerja antara lain:

- Keterlambatan karyawan

Tabel 5.41
Nilai Indikator Keterlambatan Karyawan

Periode	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan terlambat	Persentase keterlambatan (%)
Juli	430	342	3,78
Agustus	430	345	3,65
September	430	113	1,25
Oktober	426	110	1,23
November	426	103	1,15

- Ketidakhadiran karyawan

Tabel 5.42
Nilai Indikator Ketidakhadiran Karyawan

Periode	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan absen	Persentase ketidakhadiran (%)
Juli	430	800	8,86
Agustus	430	600	6,34
September	430	750	8,30
Oktober	426	815	9,11
November	426	807	8,61

□ Keluhan karyawan

Tabel 5.43
Nilai Indikator Keluhan Karyawan

Periode	Jumlah karyawan	Jumlah keluhan karyawan	Persentase keluhan karyawan (%)
Juli	430	13	3,02
Agustus	430	19	4,42
September	430	10	2,33
Oktober	426	7	1,64
November	426	11	2,58

2. Koordinasi kerja

- Jumlah pelaksanaan rapat

Tabel 5.44
Nilai Indikator Jumlah Pelaksanaan Rapat

Periode	Jumlah Rapat Aktual	Jumlah Rapat Target	Nilai Pencapaian (%)
Juli	4	6	66,7
Agustus	4	6	66,7
September	4	6	66,7
Oktober	3	6	50
November	5	6	83,3

3. Penunjang informasi

- Jumlah penggunaan komputer

Tabel 5.45
Nilai Indikator Jumlah Penggunaan Komputer

Periode	Jumlah staf	Jumlah komputer	Jumlah penggunaan komputer (Org/komputer)
Juli	60	30	2
Agustus	60	30	2
September	60	30	2
Oktober	60	30	2
November	60	30	2

4. Pelatihan

- Jumlah karyawan ditraining

Tabel 5.46
Nilai Indikator Jumlah Karyawan Ditraining

Periode	Jumlah karyawan	Jumlah karyawan ditraining	Persentase karyawan ditraining (%)
Juli	430	1	0,2
Agustus	430	5	1,16
September	430	1	0,2
Oktober	426	10	2,34
November	426	18	4,23

- Waktu pelatihan

Tabel 5.47
Nilai Indikator Waktu Pelatihan

Periode	Jumlah jam training	Jumlah karyawan ditraining	Jam pelatihan/orang
Juli	8	1	8
Agustus	288	5	57,6
September	160	8	20
Oktober	384	10	38,4
November	264	18	14,6

- Anggaran pelatihan

Tabel 5.48
Nilai Indikator Anggaran Pelatihan

Periode	Total Biaya	Anggaran Pelatihan	Persentase Anggaran Pelatihan (%)
Juli	598.083.780,20	3.296.000,00	0,55
Agustus	906.918.409,10	12.465.250,00	1,37
September	438.042.640,10	9.410.000,00	2,15
Oktober	409.389.624,97	10.227.894,31	2,50
November	492.387.207,00	3.352.789,47	0,68

4.4.3.4. Data-Data Proses Bisnis Internal

1. Proses Administrasi

- Kemampuan menjawab surat pengajuan

Tabel 5.49
Nilai Indikator Kemampuan Menjawab Surat Pengajuan

Periode	Jumlah surat yg masuk	Jumlah surat yang terjawab	Persentase surat pengajuan yang dapat dijawab (%)
Juli	9	7	77,7
Agustus	11	10	90,9
September	10	8	80
Oktober	15	13	86,7
November	18	15	83,3

- Kemampuan menyelesaikan S-Note

Tabel 5.50
Nilai Indikator Kemampuan Menyelesaikan S-Note

Periode	Jumlah S-Note yg ada	Jumlah S-Note yang selesai	Persentase S-Note yang diselesaikan (%)
Juli	8	5	62,5
Agustus	9	3	33,3
September	5	1	20
Oktober	6	3	50
November	6	2	33,3

- Kemampuan menyelesaikan draft-bill

Tabel 5.51
Nilai Indikator Kemampuan Menyelesaikan Draft bill

Periode	Jumlah draft bill yg ada	Jumlah draft bill yang selesai	Persentase draft bill yang diselesaikan (%)
Juli	11	6	54,5
Agustus	13	8	61,5
September	13	8	61,5
Oktober	10	7	70
November	12	9	75

- Kemampuan menyelesaikan faktur

Tabel 5.52
Nilai Indikator Kemampuan Menyelesaikan Faktur

Periode	Jumlah faktur yg ada	Jumlah faktur yang selesai	Persentase faktur yang diselesaikan (%)
Juli	11	8	72,7
Agustus	13	10	76,9
September	13	9	69,2
Oktober	10	7	70
November	12	8	66,6

2. Proses Operasi

- Utilitas fasilitas
- Pemakaian dok

Tabel 5.53
Nilai Indikator Pemakaian Dok

Periode	Hari Operasional	Jumlah hari tersedia	Persentase hari operasional dok (%)
Juli	28.7	31	92,58
Agustus	24.0	31	77,42
September	24.7	30	82,3
Oktober	27.7	31	89,35
November	28.3	30	94,33

- Bobot kapasitas dok

Tabel 5.54
Nilai Indikator Bobot Kapasitas Dok

Periode	Persentase bobot kapasitas dok (%)
Juli	30,10
Agustus	29,08
September	34,21
Oktober	41,38
November	44,31

- Pemakaian mesin/peralatan

Tabel 5.55
Nilai Indikator Pemakaian Mesin/Peralatan

Periode	Jam pemakaian mesin/peralatan	Jumlah jam kerja tersedia	Pemakaian mesin/peralatan (%)
Juli	94	175	53,7
Agustus	90.29	175	51,6
September	92.14	175	52,7
Oktober	96.43	175	55,1
November	76.93	175	44,0

- Improvement process
- Kecepatan proses subkontraktor (SC)

Tabel 5.56
Nilai Indikator Kecepatan Proses Subkontraktor

Periode	Volume replating (Kg)	Jumlah Jam Orang (JO)	Volume kerja per JO (kg/jo)
Juli	9326.23	2542.50	3,67
Agustus	4164.21	1052.00	3,96
September	6364.76	1888.00	3,37
Oktober	14423.26	3409.00	4,23
November	2524.82	909.33	2,78

- Kecepatan proses tenaga DKB

Tabel 5.57
Nilai Indikator Kecepatan Proses Tenaga Kerja DKB

Periode	Volume replating (Kg)	Jumlah Jam Orang (JO)	Volume kerja per JO (kg/jo)
Juli	1325.46	1398.25	0,95
Agustus	812.53	803.17	1,01
September	5066.66	1727.00	2,93
Oktober	2855.00	1683.67	1,70
November	1257.54	679.00	1,85

3. Proses Penagihan

- Kegagalan penagihan

Tabel 5.58
Nilai Indikator Kegagalan Penagihan

Periode	Jumlah rencana penagihan (buah)	Penagihan yang tertunda/belum berhasil (buah)	Persentase penagihan tertunda (%)
Juli	55	35	63,6
Agustus	56	32	57,1
September	52	29	55,7
Oktober	55	33	60
November	54	32	59,25

5.3 Pengolahan Data

5.3.1 Penentuan Nilai Pencapaian Awal (Skor 3)

Setiap indikator kinerja yang ada, pencapaian pada saat matriks mulai dioperasikan dikategorikan ke dalam skor 3. Besarnya nilai pencapaian ini sama dengan nilai pencapaian indikator kinerja pada awal bulan/periode pengukuran,

yaitu bulan Juli. Nilai pencapaian awal (skor 3) untuk Unit Produksi Jakarta II dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 5.59

Nilai Indikator Pencapaian Awal (Skor 3) UPJ II

Nomor Indikator	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	Nilai Awal
1	Perputaran Aktiva Total	Rp/Rp	0.076
2	Perputaran Piutang	Rp/Rp	0.2
3	Current Ratio	Rp/Rp	0.91
4	Profit Margin	%	3.82
5	Biaya Tenaga Kerja DKB	%	7.4
6	Biaya Subkontraktor	%	20.33
7	Biaya Material	%	31.3
8	Biaya Overhead	%	22.5
9	Keluhan Pelanggan	%	28.5
10	Pelanggan baru	%	14.3
11	Gaji karyawan	%	38.71
12	Keterlambatan karyawan	%	1.12
13	Ketidakhadiran karyawan	%	2.42
14	Keluhan karyawan	%	0.88
15	Pelaksanaan rapat	%	50
16	Penggunaan komputer	Orang/komputer	4
17	Jumlah karyawan ditraining	%	3.66
18	Waktu training/pelatihan	Jam/orang	20
19	Anggaran training/pelatihan	%	0.26
20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	%	89.4
21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	%	75
22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	%	81.8
23	Kemampuan menyelesaikan faktur	%	77.2
24	Pemakaian dok	%	96.67
25	Bobot kapasitas dok	%	39.69
26	Pemakaian mesin/peralatan	%	52.2
27	Kecepatan proses tenaga subkontraktor	Kg/Jo	2.5
28	Kecepatan proses tenaga kerja DKB	Kg/Jo	2.48
29	Kegagalan penagihan	%	3.3

Sedangkan nilai indikator pencapaian awal (skor 3) untuk Unit Produksi Jakarta (UPJ) III adalah sebagai berikut :

Tabel 5.60
Nilai Indikator Pencapaian Awal (Skor 3) UPJ III

Nomor Indikator	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	Nilai Awal
1	Perputaran Aktiva Total	Rp/Rp	0.043
2	Perputaran Piutang	Rp/Rp	0.538
3	Current Ratio	Rp/Rp	1.778
4	Profit Margin	%	19.23
5	Biaya Tenaga Kerja DKB	%	8.48
6	Biaya Subkontraktor	%	4.31
7	Biaya Material	%	13.99
8	Biaya Overhead	%	5.23
9	Keluhan Pelanggan	%	27.3
10	Pelanggan baru	%	27.3
11	Gaji karyawan	%	29.11
12	Keterlambatan karyawan	%	3.78
13	Ketidakhadiran karyawan	%	8.86
14	Keluhan karyawan	%	3.02
15	Pelaksanaan rapat	%	66.7
16	Penggunaan komputer	Orang/komputer	2
17	Jumlah karyawan ditraining	%	0.2
18	Waktu Training	%	8
19	Anggaran training/pelatihan	%	0.55
20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	%	77.7
21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	%	62.5
22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	%	54.5
23	Kemampuan menyelesaikan faktur	%	72.7
24	Pemakaian dok	%	92.58
25	Bobot kapasitas dok	%	30.1
26	Pemakaian mesin/peralatan	%	53.7
27	Kecepatan proses tenaga subkontraktor	Kg/Jo	3.67
28	Kecepatan proses tenaga kerja DKB	Kg/Jo	0.95
29	Kegagalan penagihan	%	63.6

5.3.2 Penentuan Nilai Target Realistis dan Terendah (Skor 10 dan 0)

Target realistis yang ditetapkan berkenaan dengan target yang ingin dicapai perusahaan pada masa mendatang untuk tiap-tiap perspektif kinerja yang diukur. Target yang ingin dicapai tersebut akan ditempatkan dalam skala skor 10 untuk setiap indikator kinerja.

Target ditentukan oleh manajemen perusahaan, karena tim tersebut mengetahui keadaan perusahaan yang sebenarnya sehingga dapat menentukan kemajuan yang dapat dicapai tiap periode pengukuran kinerja. Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara kepada tim yang dianggap berkompeten terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Nilai target untuk tiap indikator kinerja yang diukur dapat dilihat pada tabel berikut ini :

Tabel 5.61

Nilai Indikator Pencapaian Target Realistik (Skor 10) UPJ II

Nomor Indikator	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	Target Realistik
1	Perputaran Aktiva Total	Rp/Rp	0.27
2	Perputaran Piutang	Rp/Rp	1.523
3	Current Ratio	Rp/Rp	2.008
4	Profit Margin	%	15
5	Biaya Tenaga Kerja DKB	%	6.25
6	Biaya Subkontraktor	%	10
7	Biaya Material	%	18
8	Biaya Overhead	%	8.5
9	Keluhan Pelanggan	%	5
10	Pelanggan baru	%	20
11	Gaji karyawan	%	54.50
12	Keterlambatan karyawan	%	0.476
13	Ketidakhadiran karyawan	%	1
14	Keluhan karyawan	%	0.5
15	Pelaksanaan rapat	%	100
16	Penggunaan komputer	Orang/komputer	1
17	Jumlah karyawan ditraining	%	5
18	Waktu training/pelatihan	Jam/orang	120
19	Anggaran training/pelatihan	%	3.00
20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	%	100
21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	%	100
22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	%	100
23	Kemampuan menyelesaikan faktur	%	100
24	Pemakaian dok	%	100
25	Bobot kapasitas dok	%	80
26	Pemakaian mesin/peralatan	%	75
27	Kecepatan proses tenaga subkontraktor	Kg/Jo	5
28	Kecepatan proses tenaga kerja DKB	Kg/Jo	3.5
29	Kegagalan penagihan	%	1

Tabel 5.62

Nilai Indikator Pencapaian Target Realistik (Skor 10) UPJ III

Nomor Indikator	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	Target Realistik
1	Perputaran Aktiva Total	Rp/Rp	0.05
2	Perputaran Piutang	Rp/Rp	4.83
3	Current Ratio	Rp/Rp	5.78
4	Profit Margin	%	20.00
5	Biaya Tenaga Kerja DKB	%	8
6	Biaya Subkontraktor	%	4
7	Biaya Material	%	13
8	Biaya Overhead	%	5
9	Keluhan Pelanggan	%	10
10	Pelanggan baru	%	40
11	Gaji karyawan	%	56.50
12	Keterlambatan karyawan	%	0.714
13	Ketidakhadiran karyawan	%	4.5
14	Keluhan karyawan	%	1
15	Pelaksanaan rapat	%	100
16	Penggunaan komputer	Orang/komputer	1
17	Jumlah karyawan ditraining	%	5
18	Waktu Training	%	120
19	Anggaran training/pelatihan	%	4.00
20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	%	100
21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	%	100
22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	%	100
23	Kemampuan menyelesaikan faktur	%	100
24	Pemakaian dok	%	100
25	Bobot kapasitas dok	%	85
26	Pemakaian mesin/peralatan	%	80
27	Kecepatan proses tenaga subkontraktor	Kg/Jo	5
28	Kecepatan proses tenaga kerja DKB	Kg/Jo	3.5
29	Kegagalan penagihan	%	1.5

Untuk penetapan skor 0 dapat dilakukan dengan melihat data historis selama 1 tahun terakhir, di mana hasil yang diperoleh untuk UPJ II adalah sebagai berikut :

Tabel 5.63

Nilai Indikator Pencapaian Terendah (Skor 0) UPJ II

Nomor Indikator	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	Nilai Terendah
1	Perputaran Aktiva Total	Rp/Rp	0.015
2	Perputaran Piutang	Rp/Rp	0.15
3	Current Ratio	Rp/Rp	0.9
4	Profit Margin	%	0.05
5	Biaya Tenaga Kerja DKB	%	10.4
6	Biaya Subkontraktor	%	33.6
7	Biaya Material	%	31.56
8	Biaya Overhead	%	27.6
9	Keluhan Pelanggan	%	32.5
10	Pelanggan baru	%	10
11	Gaji karyawan	%	20.00
12	Keterlambatan karyawan	%	1.19
13	Ketidakhadiran karyawan	%	3
14	Keluhan karyawan	%	2
15	Pelaksanaan rapat	%	40
16	Penggunaan komputer	Orang/komputer	5
17	Jumlah karyawan ditraining	%	0.1
18	Waktu training/pelatihan	Jam/orang	6
19	Anggaran training/pelatihan	%	0.08
20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	%	80
21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	%	50
22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	%	30
23	Kemampuan menyelesaikan faktur	%	30
24	Pemakaian dok	%	80
25	Bobot kapasitas dok	%	35
26	Pemakaian mesin/peralatan	%	40
27	Kecepatan proses tenaga subkontraktor	Kg/Jo	1.5
28	Kecepatan proses tenaga kerja DKB	Kg/Jo	1
29	Kegagalan penagihan	%	50

Sedangkan nilai indikator pencapaian terendah (skor 0) untuk Unit Produksi Jakarta (UPJ) III adalah sebagai berikut :

Tabel 5.64

Nilai Indikator Pencapaian Terendah (Skor 0) UPJ III

Nomor Indikator	INDIKATOR KINERJA	SATUAN	Nilai Terendah
1	Perputaran Aktiva Total	Rp/Rp	0.0065
2	Perputaran Piutang	Rp/Rp	0.24
3	Current Ratio	Rp/Rp	1.36
4	Profit Margin	%	1.7
5	Biaya Tenaga Kerja DKB	%	21.8
6	Biaya Subkontraktor	%	26
7	Biaya Material	%	30
8	Biaya Overhead	%	29
9	Keluhan Pelanggan	%	40
10	Pelanggan baru	%	7
11	Gaji karyawan	%	27.50
12	Keterlambatan karyawan	%	3.88
13	Ketidakhadiran karyawan	%	9.5
14	Keluhan karyawan	%	5
15	Pelaksanaan rapat	%	40
16	Penggunaan komputer	Orang/komputer	3
17	Jumlah karyawan ditraining	%	0
18	Waktu Training	%	6
19	Anggaran training/pelatihan	%	0.25
20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	%	60
21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	%	15
22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	%	50
23	Kemampuan menyelesaikan faktur	%	50
24	Pemakaian dok	%	75
25	Bobot kapasitas dok	%	25
26	Pemakaian mesin/peralatan	%	40
27	Kecepatan proses tenaga subkontraktor	Kg/Jo	0.5
28	Kecepatan proses tenaga kerja DKB	Kg/Jo	0.5
29	Kegagalan penagihan	%	65

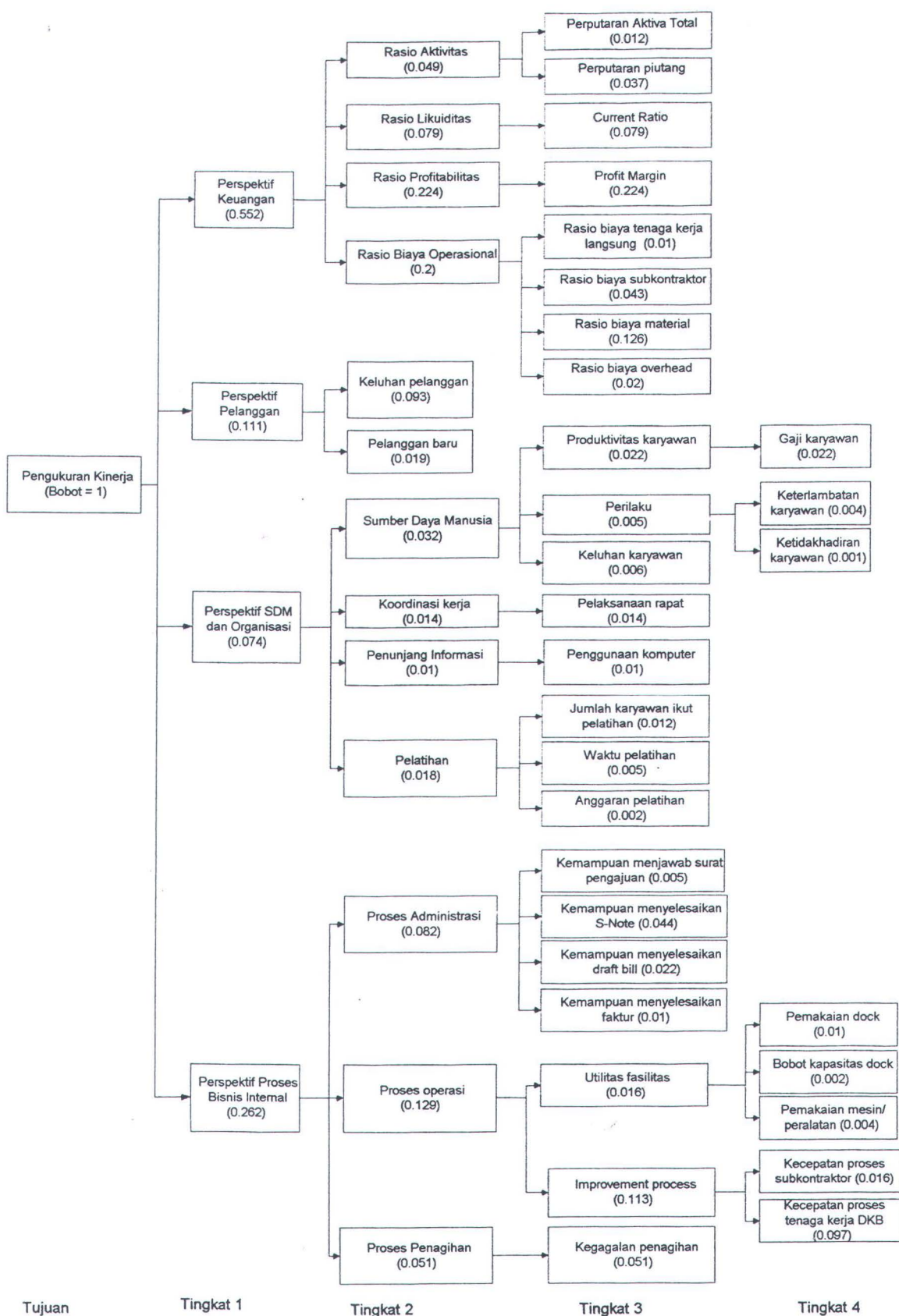
5.3.3 Penentuan Bobot/Tingkat Kepentingan Indikator-indikator Kinerja

Setiap indikator kinerja yang telah ditentukan memiliki pengaruh yang relatif berbeda terhadap peningkatan kinerja secara keseluruhan. Untuk dapat mengetahui derajat kepentingan suatu indikator kinerja terhadap lainnya dalam menentukan kinerja perusahaan, maka dibutuhkan suatu pembobotan.

Pembobotan dilakukan dengan menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) melalui perbandingan berpasangan (*pairwise comparison*) untuk setiap perspektif sampai dengan indikator kinerjanya.

Dari perspektif hingga indikator kinerja yang telah ditentukan, kemudian dibuat suatu hirarki penentuan bobot. Berdasarkan penyusunan hirarki tersebut dilanjutkan dengan perhitungan bobot mulai dari perspektif sampai dengan indikator kinerja yang secara teknis dapat diukur dengan data-data yang diperoleh dari perusahaan.

Pembobotan dilakukan oleh pihak manajemen yang berkepentingan, dengan menggunakan suatu kuisioner yang diisi berdasarkan hasil diskusi atau brainstorming pihak manajemen yang berkompeten dengan pengukuran kinerja perusahaan. Proses perhitungan bobot ini dibantu dengan *software Expert Choice vs 9.0*. Data matriks perbandingan berpasangan dapat dilihat pada lampiran B1. Hasil yang diperoleh dari pengolahan data dengan *software Expert Choice vs 9.0* disajikan dalam bentuk hirarki dan tabel di halaman berikut ini.



Gambar 5.3 Hirarki Hasil Penentuan Bobot Indikator Kinerja

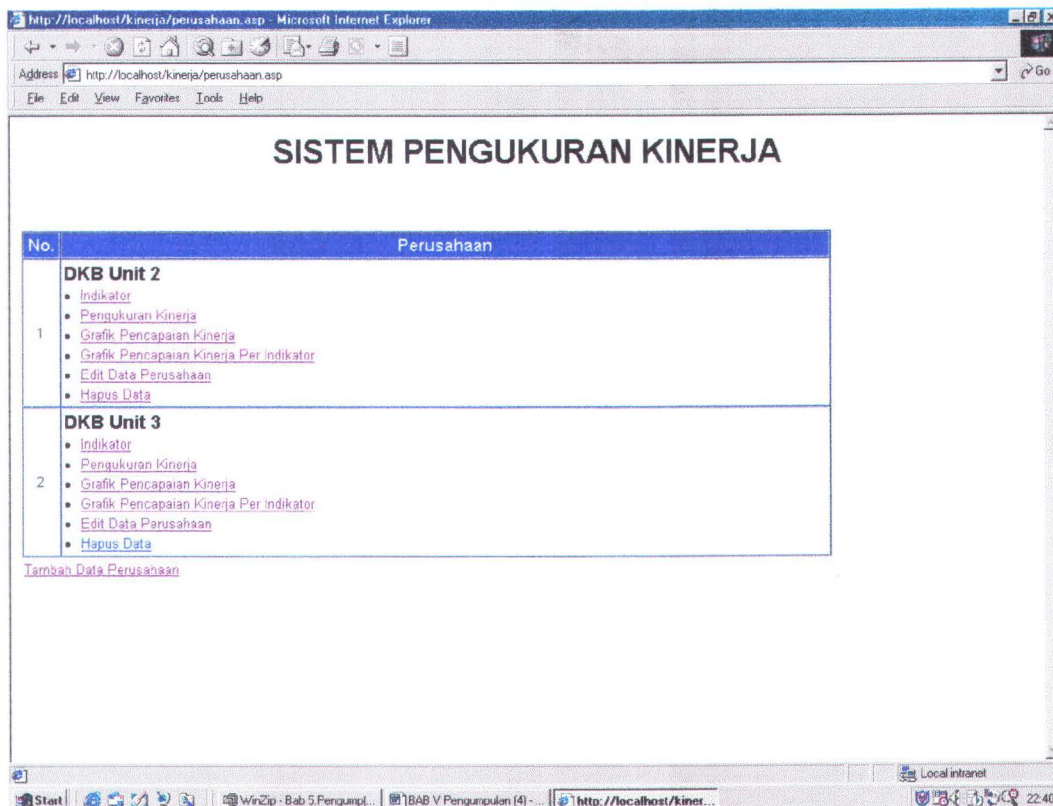
Tabel 5.65
Nilai Bobot Indikator Kinerja

Tingkat I	Tingkat 2	Bobot	Tingkat 3	Bobot	Tingkat 4	Bobot	Tingkat 5	Bobot
Pengukuran Kinerja (Bobot = 1)	Perspektif Keuangan	0.552	Rasio Aktivitas	0.049	Perputaran Aktiva Total	0.012		
					Perputaran Piutang	0.037		
			Rasio Likuiditas	0.079	Current Ratio	0.079		
			Rasio Profitabilitas	0.224	Profit Margin	0.224		
			Rasio Biaya Operasional	0.2	Biaya Tenaga kerja DKB	0.01		
					Biaya Subkontraktor	0.043		
					Biaya Material	0.126		
					Biaya Overhead	0.02		
	Perspektif Pelanggan	0.111	Keluhan pelanggan	0.093				
			Pelanggan baru	0.019				
	Perspektif SDM dan Organisasi	0.074	Kemampuan SDM	0.032	Produktivitas karyawan	0.022	Gaji karyawan	0.022
					Perilaku	0.005	Keterlambatan karyawan	0.004
							Ketidakhadiran karyawan	0.001
					Keluhan karyawan	0.006		
			Koordinasi kerja	0.014	Pelaksanaan rapat	0.014		
			Penunjang informasi	0.01	Penggunaan komputer	0.01		
			Pelatihan	0.018	Jumlah karyawan ikut training	0.012		
					Waktu pelatihan	0.005		
					Anggaran pelatihan	0.002		
	Perspektif Proses Bisnis Internal	0.262	Proses Administrasi	0.082	Kemamp. menjawab surat pengajuan	0.005		
					Kemamp. menyelesaikan S-Note	0.044		
					Kemamp. menyelesaikan draft bill	0.022		
					Kemamp. menyelesaikan faktur	0.01		
			Proses Operasi	0.129	Utilitas fasilitas	0.016	Pemakaian dok	0.01
							Bobot kapasitas dok	0.002
							Pemakaian mesin/alat	0.004
					Improvement process	0.113	Kecepatan proses subkontraktor	0.016
							Kecepatan proses tenaga DKB	0.097
			Proses Penagihan	0.051	Kegagalan penagihan	0.051		

Dari tabel di atas tampak bahwa indikator yang berada pada kolom yang diarsir merupakan indikator yang berada pada level/tingkat paling akhir dari setiap perspektif kinerja dan nilai bobotnya akan dimasukkan ke dalam tabel Objective Matrix (OMAX) untuk perhitungan pengukuran kinerja.

5.3.4 Pengolahan Data untuk Objective Matrix Menggunakan Perangkat Lunak

Data-data yang telah didapatkan baik berupa indikator yang akan diukur, nilai performance yang dicapai tiap periode, maupun data-data indikator untuk nilai terendah hingga saat ini, kemudian di masukkan ke dalam program yang telah dibuat. Adapun tampilan awal dari program sistem pengukuran kinerja yang dirancang tersebut adalah sebagai berikut :



Gambar 5.4 Tampilan Awal Program Pengukuran Kinerja

5.3.4.1 Menu Form dalam Program Pengukuran Kinerja

Form-form ini diisi sesuai dengan data-data yang telah dikumpulkan sebelumnya. Menu form yang terdapat dalam program ini antara lain :

1. Form Data Perusahaan

Form ini diisi pada saat kita ingin memasukkan sebuah perusahaan yang ingin diukur kinerjanya. Dalam penelitian tugas akhir ini, perusahaan yang akan diukur kinerjanya ada dua yaitu Unit Produksi Jakarta II dan III.

The screenshot shows a web browser window titled 'Microsoft Internet Explorer' with the address bar displaying 'http://localhost/kinesia/perusahaan.asp?command=tambah'. The main content area is titled 'Penambahan Data Perusahaan'. It contains a form with the following fields: 'Nama Perusahaan', 'Alamat', 'Nomor Telepon', 'Fax', 'E-Mail', 'Kota', 'Kodepos', and 'Status' (a dropdown menu with 'Kantor Pusat' selected). Below the form are two buttons: 'Tambah' and 'Cancel'.

Gambar 5.5 Tampilan Form Penambahan Data Perusahaan

2. Form Edit Data Perusahaan

Bila kita ingin mengubah data-data perusahaan yang diukur kinerjanya, misalnya alamat, no telpon atau mengisi data perusahaan yang belum lengkap, kita dapat mengubah atau mengisinya melalui form edit data perusahaan.

The screenshot shows a web browser window titled 'Microsoft Internet Explorer' with the address bar displaying 'http://localhost/kinesia/perusahaan.asp?command=edit&id_perusahaan=1'. The main content area is titled 'Edit Data Perusahaan'. It contains a form with the following fields: 'Kode Perusahaan' (value: 1), 'Nama Perusahaan' (value: DKB Unit 2), 'Alamat' (value: Jl), 'Nomor Telepon' (value: 0214301092), 'Fax' (value: 021432071), 'E-Mail', 'Kota' (value: Jakarta), 'Kodepos', and 'Status' (a dropdown menu with 'Cibong/Unit' selected). Below the form are two buttons: 'Update' and 'Cancel'.

Gambar 5.6 Tampilan Form Edit Data Perusahaan

3. Form Penambahan Data Indikator Kinerja

Setelah kita memasukkan data perusahaan, kita dapat membuat daftar nama-nama indikator kinerja yang akan diukur pada suatu perusahaan termasuk di dalamnya nilai-nilai yang didapat dari hasil pengolahan data, yang telah dijelaskan di atas, yang meliputi : nilai terendah, nilai target, nilai current (nilai pencapaian awal), dan nilai bobot melalui pengisian form berikut ini.

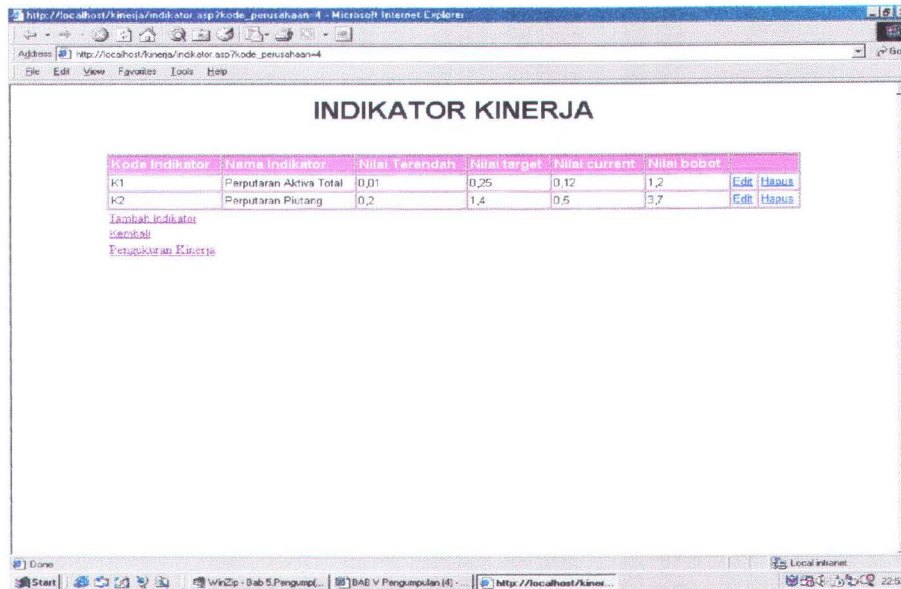
The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying `http://localhost/kinerja/indikator.asp?command=tambah&kode_perusahaan=1`. The page title is "Penambahan Data Indikator Kinerja". The form contains the following fields and buttons:

Kode Indikator	<input type="text"/>
Nama Indikator	<input type="text"/>
Nilai Terendah	<input type="text"/>
Nilai Target	<input type="text"/>
Nilai Current	<input type="text"/>
Nilai Bobot	<input type="text"/>
<input type="button" value="Tambah"/> <input type="button" value="Cancel"/>	

Gambar 5.7 Tampilan Form Penambahan Data Indikator Kinerja

4. Form Indikator Kinerja

Form ini merupakan tampilan dari sejumlah indikator kinerja yang telah dimasukkan di form penambahan data indikator kinerja. Berikut ini contoh daftar indikator kinerja beserta nilai-nilai yang terdapat pada form penambahan indikator kinerja sebelumnya.



INDIKATOR KINERJA

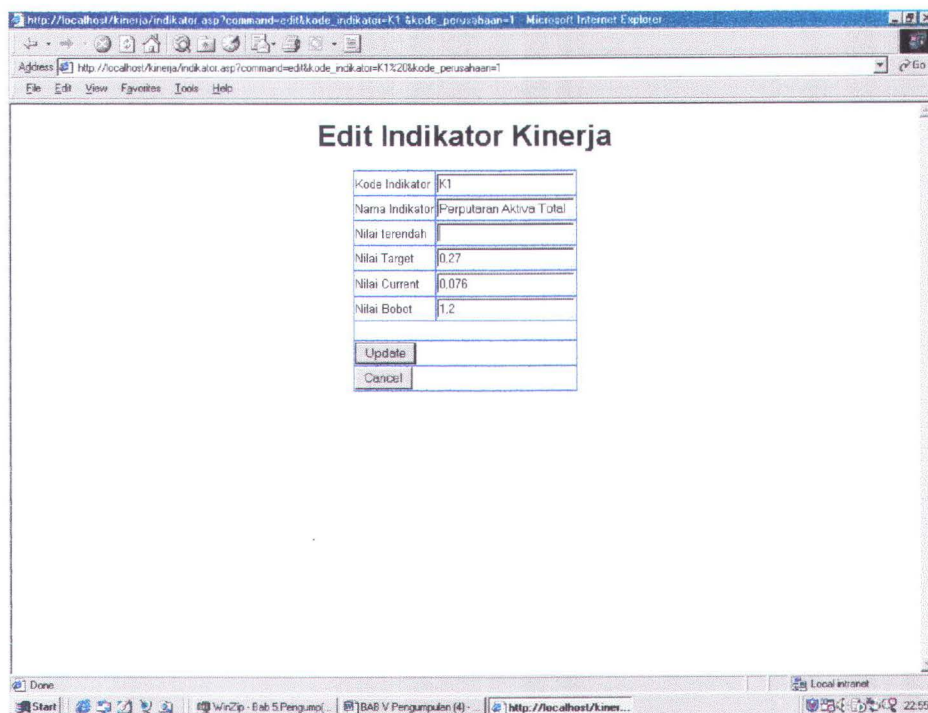
Kode Indikator	Nama Indikator	Nilai Terendah	Nilai target	Nilai current	Nilai bobot	
K1	Perputaran Aktiva Total	0,01	0,25	0,12	1,2	Edit Hapus
K2	Perputaran Piutang	0,2	1,4	0,5	3,7	Edit Hapus

[Tambah Indikator](#)
[Kontrol](#)
[Pengaturan Kinerja](#)

Gambar 5.8 Tampilan Daftar Indikator Kinerja

5. Form Edit Indikator Kinerja

Form ini digunakan bila ada indikator kinerja yang ingin diubah atau diperbaiki nilainya.



Edit Indikator Kinerja

Kode Indikator	K1
Nama Indikator	Perputaran Aktiva Total
Nilai Terendah	
Nilai Target	0.27
Nilai Current	0.076
Nilai Bobot	1.2
<input type="button" value="Update"/> <input type="button" value="Cancel"/>	

Gambar 5.9 Tampilan Form Edit Indikator Kinerja

6. *Form Penambahan Periode*

Pengisian penambahan periode pengukuran dijalankan secara otomatis oleh program sehingga pengukuran kinerja antar periode satu ke periode lainnya akan berjalan secara berurutan atau periodik.

The screenshot shows a web browser window with the address bar displaying a URL. The main content area is titled 'New Periode' and has a pink header. Below the header, there are two input fields: 'Tanggal' (Date) with the value '31/07/2000' and 'Periode' (Period) with the value '6'. Below these fields are two buttons: 'Submit' and 'Tutup' (Close). The background of the form is yellow.

Gambar 5.10 Tampilan Periode Baru

7. *Form Pengisian Nilai Performance*

Pengisian nilai performance/ kinerja tiap indikator yang diukur tiap periode dilakukan pada form ini yaitu pada kolom yang berada di sebelah kanan nama indikator. Setiap pengisian nilai performance suatu indikator, program akan langsung memproses nilai pencapaian kinerja akhir yang dicapai. Form ini bila telah selesai diisi lengkap juga akan menjadi laporan hasil pengukuran kinerja yang disajikan dalam bentuk tabel (disebut pula tabel OMAX).

PENGUKURAN KINERJA

Periode 1 Tanggal 31/07/2000

Kode Indikator	Nama Indikator	Performance	Terendah	Current										Target	Bobot	Score	Nilai
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
K1	Perputaran Aktiva Total	0,12	0,010	0,047	0,063	0,120	0,139	0,157	0,176	0,194	0,213	0,231	0,250	1,200	3,000	3,600	
K2	Perputaran Piutang	0	0,200	0,300	0,400	0,500	0,629	0,757	0,886	1,014	1,143	1,271	1,400	3,700	0,000	0,000	

Current Performance Indicator = 3,600
 Previous Performance Indicator = 0,000
 Indeks = 0

[\[Baru\]](#)
[\[Grafik Pencapaian Kinerja\]](#)
[\[Grafik Pencapaian Kinerja Per Indikator\]](#)
[\[Kembali\]](#)

Gambar 5.11 Tampilan Form Pengisian Nilai Performance

5.3.4.2 Laporan Hasil Pengukuran Kinerja

Laporan tentang hasil pengukuran kinerja disajikan dalam dua bentuk yaitu (1) tabel OMAX yang berisi nilai-nilai indikator keseluruhan dan (2) grafik, yang terdiri atas grafik hasil pencapaian kinerja secara total dan grafik nilai kinerja dari tiap indikator.

1. Laporan tabel OMAX

Dari hasil perhitungan dengan menggunakan Objectove Matrix yang ada dalam program, didapatkan hasil pencapaian kinerja untuk selama 5 periode pada Unit Produksi Jakarta II dan III adalah sebagai berikut :

- Unit Produksi Jakarta II

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1 - Microsoft Internet Explorer

Address: http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1

File Edit View Favorites Tools Help

PENGUKURAN KINERJA

Periode 1 Tanggal 31/07/2000

Kode Indikator	Nama Indikator	Performance	Terendah		Current								Target	Bobot	Score	Nilai
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
K1	Perputaran Aktiva Total	0.076	0.015	0.035	0.056	0.076	0.104	0.131	0.159	0.187	0.215	0.242	0.270	1,200	3,000	3,600
K2	Perputaran Piutang	0.2	0.150	0.167	0.183	0.200	0.389	0.578	0.767	0.956	1.145	1.334	1.523	3,700	3,000	11,100
K3	Current Ratio	0.91	0.900	0.903	0.907	0.910	1.067	1.224	1.381	1.537	1.694	1.851	2.008	7,900	3,000	23,700
K4	Profit Margin	3.82	0.050	1.307	2.563	3.820	5.417	7.014	8.611	10.209	11.806	13.403	15.000	22,400	3,000	67,200
K5	Biaya TK DKB	7.4	10,400	9,400	8,400	7,400	7,236	7,071	6,907	6,743	6,579	6,414	6,250	1,000	3,000	3,000
K6	Biaya SC	20.33	33,600	29,177	24,753	20,330	18,854	17,379	15,903	14,427	12,951	11,476	10,000	4,300	3,000	12,900
K7	Biaya Material	31.3	31,560	31,473	31,367	31,300	29,400	27,500	25,600	23,700	21,800	19,900	18,000	12,600	3,000	37,800
K8	Biaya Overhead	22.5	27,600	25,900	24,200	22,500	20,500	18,500	16,500	14,500	12,500	10,500	8,500	2,000	3,000	6,000
K9	Keluhan Pelanggan	28.5	32,500	31,167	29,833	28,500	25,143	21,786	18,429	15,071	11,714	8,357	5,000	9,300	3,000	27,900
K10	Pelanggan baru	14.3	10,000	11,433	12,867	14,300	15,114	15,929	16,743	17,557	18,371	19,186	20,000	1,900	3,000	5,700

Done Local intranet

Start http://localhost/kiner... program - Microsoft Word 19:52

Gambar 5.12 Tampilan OMAX UPJ II (Periode 1)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1 - Microsoft Internet Explorer

Address: http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1

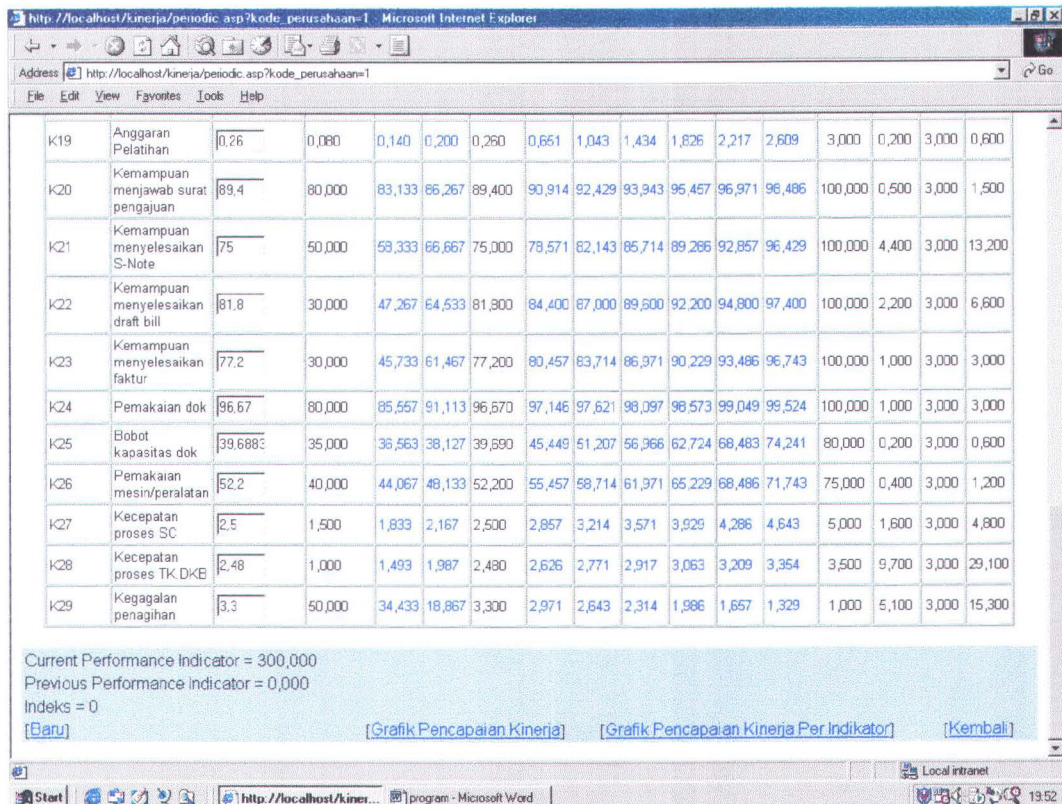
File Edit View Favorites Tools Help

K10	Pelanggan baru	14.3	10,000	11,433	12,867	14,300	15,114	15,929	16,743	17,557	18,371	19,186	20,000	1,900	3,000	5,700
K11	Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya total	36.71	20,000	26,237	32,473	38,710	40,966	43,221	45,477	47,733	49,989	52,244	54,500	2,200	3,000	6,600
K12	Keterlambatan Karyawan	1.12	1,130	1,167	1,143	1,120	1,028	0,936	0,844	0,752	0,660	0,568	0,476	0,400	3,000	1,200
K13	Ketidakhadiran Karyawan	2.42	3,000	2,807	2,613	2,420	2,217	2,014	1,811	1,609	1,406	1,203	1,000	0,100	3,000	0,300
K14	Keluhan Karyawan	0.88	2,000	1,627	1,253	0,880	0,626	0,771	0,717	0,663	0,609	0,554	0,500	0,600	3,000	1,800
K15	Jumlah Pelaksanaan rapat	50	40,000	43,333	46,667	50,000	57,143	64,286	71,429	78,571	85,714	92,857	100,000	1,400	3,000	4,200
K16	Jumlah Penggunaan komputer	4	5,000	4,667	4,333	4,000	3,571	3,143	2,714	2,286	1,857	1,429	1,000	1,000	3,000	3,000
K17	Jumlah kary. ditraining	3.66	0,100	1,287	2,473	3,660	3,851	4,043	4,234	4,426	4,617	4,809	5,000	1,200	3,000	3,600
K18	Waktu Pelatihan	20	6,000	10,667	15,333	20,000	24,286	28,571	32,857	37,143	41,429	45,714	50,000	0,500	3,000	1,500
K19	Anggaran Pelatihan	0.26	0,080	0,140	0,200	0,260	0,351	0,443	0,534	0,626	0,717	0,809	0,900	0,200	3,000	0,600
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	89.4	80,000	63,133	46,267	29,400	90,914	92,429	93,943	95,457	96,971	98,486	100,000	0,500	3,000	1,500
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	75	50,000	58,333	66,667	75,000	78,571	82,143	85,714	89,286	92,857	96,429	100,000	4,400	3,000	13,200
K22	Kemampuan menyelesaikan draft kuit	81.8	30,000	47,267	64,533	81,800	64,400	87,000	89,600	92,200	94,800	97,400	100,000	2,200	3,000	6,600

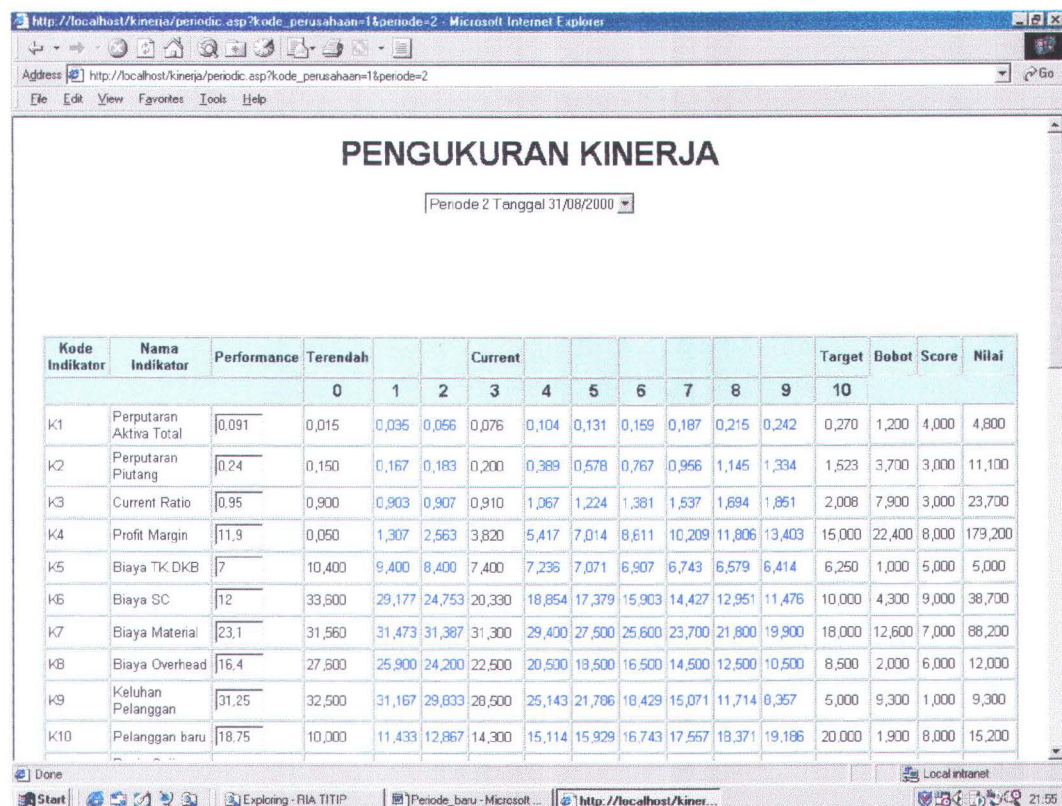
Done Local intranet

Start http://localhost/kiner... program - Microsoft Word 20:01

Gambar 5.13 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ II (Periode 1)



Gambar 5.14 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ II (Periode 1)



Gambar 5.15 Tampilan OMAX UPJ II (Periode 2)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=2 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=2

File Edit View Favorites Tools Help

K10	Pelanggan baru	18,75	10,000	11,433	12,867	14,300	15,114	15,929	16,743	17,557	18,371	19,185	20,000	1,900	8,000	15,200
K11	Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya total	28,71	20,000	26,237	32,473	38,710	40,996	43,221	45,477	47,733	49,989	52,244	54,500	2,200	1,000	2,200
K12	Keterlambatan Karyawan	0,95	1,190	1,167	1,143	1,120	1,029	0,936	0,844	0,752	0,660	0,568	0,476	0,400	5,000	2,000
K13	Ketidakhadiran Karyawan	2,31	3,000	2,807	2,613	2,420	2,217	2,014	1,811	1,609	1,406	1,203	1,000	0,100	4,000	0,400
K14	Keluhan Karyawan	0,77	2,000	1,627	1,253	0,880	0,826	0,771	0,717	0,663	0,609	0,554	0,500	0,600	5,000	3,000
K15	Jumlah Pelaksanaan rapat	87,5	40,000	43,333	46,667	50,000	57,143	64,286	71,429	78,571	85,714	92,857	100,000	1,400	8,000	11,200
K16	Jumlah Penggunaan Komputer	4	5,000	4,667	4,333	4,000	3,571	3,143	2,714	2,286	1,857	1,429	1,000	1,000	3,000	3,000
K17	Jumlah kary ditraining	0,78	0,100	1,287	2,473	3,660	3,851	4,043	4,234	4,426	4,617	4,809	5,000	1,200	1,000	1,200
K18	Waktu Pelatihan	15,8	6,000	10,667	15,333	20,000	34,286	48,571	62,857	77,143	91,429	105,714	120,000	0,500	2,000	1,000
K19	Anggaran Pelatihan	0,77	0,080	0,140	0,200	0,260	0,351	1,043	1,434	1,826	2,217	2,609	3,000	0,200	4,000	0,800
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	95,2	80,000	83,133	86,267	89,400	90,914	92,429	93,943	95,457	96,971	98,486	100,000	0,500	7,000	3,500
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	80	50,000	58,333	66,667	75,000	78,571	82,143	85,714	89,286	92,857	96,429	100,000	4,400	4,000	17,600
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	68,4	30,000	47,267	64,533	81,800	84,400	87,000	89,600	92,200	94,800	97,400	100,000	2,200	2,000	4,400

Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP Periode_baru - Microsoft... http://localhost/kiner...

Gambar 5.16 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ II (Periode 2)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=2 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=2

File Edit View Favorites Tools Help

K19	Anggaran Pelatihan	0,77	0,080	0,140	0,200	0,260	0,351	1,043	1,434	1,826	2,217	2,609	3,000	0,200	4,000	0,800
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	95,2	80,000	83,133	86,267	89,400	90,914	92,429	93,943	95,457	96,971	98,486	100,000	0,500	7,000	3,500
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	80	50,000	58,333	66,667	75,000	78,571	82,143	85,714	89,286	92,857	96,429	100,000	4,400	4,000	17,600
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	68,4	30,000	47,267	64,533	81,800	84,400	87,000	89,600	92,200	94,800	97,400	100,000	2,200	2,000	4,400
K23	Kemampuan menyelesaikan faktur	52,6	30,000	45,733	61,467	77,200	80,457	83,714	86,971	90,229	93,486	96,743	100,000	1,000	1,000	1,000
K24	Pemakaian dok	95,48	80,000	85,557	91,113	96,670	97,146	97,621	98,097	98,573	99,049	99,524	100,000	1,000	1,000	1,000
K25	Botot kapasitas stok	44,44	35,000	36,563	38,127	39,690	45,449	51,207	56,966	62,724	68,483	74,241	80,000	0,200	4,000	0,800
K26	Pemakaian mesin/peralatan	45,4	40,000	44,067	48,133	52,200	55,457	58,714	61,971	65,229	68,486	71,743	75,000	0,400	1,000	0,400
K27	Kecepatan proses SC	2,5	1,500	1,833	2,167	2,500	2,857	3,214	3,571	3,929	4,286	4,643	5,000	1,600	3,000	4,800
K28	Kecepatan proses TKDKB	2,18	1,000	1,493	1,987	2,480	2,626	2,771	2,917	3,063	3,209	3,354	3,500	9,700	2,000	19,400
K29	Kegagalan penagihan	14,3	50,000	34,433	18,867	3,300	2,971	2,643	2,314	1,986	1,657	1,329	1,000	5,100	2,000	10,200

Current Performance Indicator = 475,100
Previous Performance Indicator = 300,000
Indeks = 58,37%

[Baru] [Grafik Pencapaian Kinerja] [Grafik Pencapaian Kinerja Per Indikator] [Kembali]

Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) http://localhost/kiner...

Gambar 5.17 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ II (Periode 2)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=3 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=3

File Edit View Favorites Tools Help

PENGUKURAN KINERJA

Periode 3 Tanggal 31/09/2000

Kode Indikator	Nama Indikator	Performance	Terendah			Current							Target	Bobot	Score	Nilai
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
K1	Perputaran Aktiva Total	0.037	0,015	0,035	0,056	0,076	0,104	0,131	0,159	0,187	0,215	0,242	0,270	1,200	1,000	1,200
K2	Perputaran Piutang	0.25	0,150	0,167	0,183	0,200	0,389	0,578	0,767	0,956	1,145	1,334	1,523	3,700	3,000	11,100
K3	Current Ratio	0.92	0,900	0,903	0,907	0,910	1,067	1,224	1,381	1,537	1,694	1,851	2,008	7,900	3,000	23,700
K4	Profit Margin	5.29	0,050	1,307	2,563	3,820	5,417	7,014	8,611	10,209	11,806	13,403	15,000	22,400	4,000	89,600
K5	Biaya TK DKB	9.97	10,400	9,400	8,400	7,400	7,236	7,071	6,907	6,743	6,579	6,414	6,250	1,000	0,000	0,000
K6	Biaya SC	21.06	33,600	29,177	24,753	20,330	18,854	17,379	15,903	14,427	12,951	11,476	10,000	4,300	3,000	12,900
K7	Biaya Material	20.4	31,560	31,473	31,387	31,300	29,400	27,500	25,600	23,700	21,800	19,900	18,000	12,600	9,000	113,400
K8	Biaya Overhead	113.5	27,600	25,900	24,200	22,500	20,500	18,500	16,500	14,500	12,500	10,500	8,500	2,000	8,000	16,000
K9	Keluhan Pelanggan	22.2	32,500	31,167	29,833	28,500	25,143	21,786	18,429	15,071	11,714	8,357	5,000	9,300	5,000	46,500
K10	Pelanggan baru	11.1	10,000	11,433	12,867	14,300	15,114	15,929	16,743	17,557	18,371	19,186	20,000	1,900	1,000	1,900

Done

Local intranet

Start

Exploring - RIA TITIP

BAB V Pengumpulan (5) -

http://localhost/kiner...

9:20

Gambar 5.18 Tampilan OMAX UPJ II (Periode 3)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=3 - Microsoft Internet Explorer

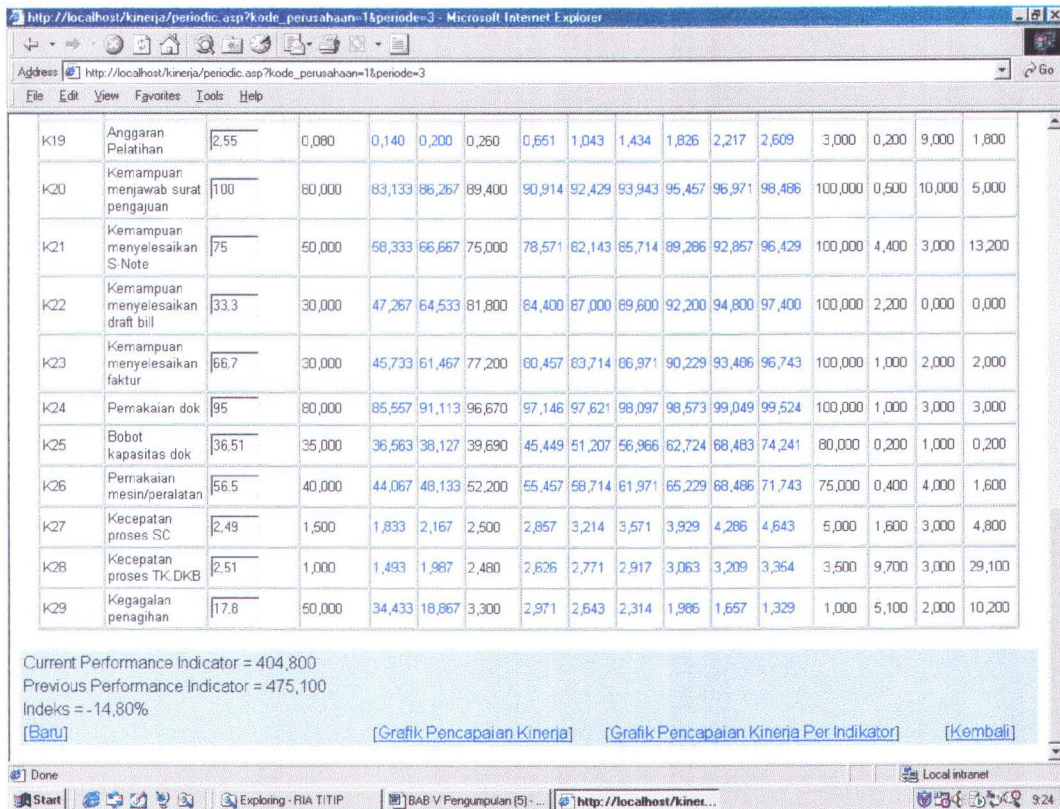
Address: http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=3

K10	Pelanggan baru	11,1	10,000	11,433	12,867	14,300	15,114	15,929	16,743	17,557	18,371	19,186	20,000	1,900	1,000	1,900
K11	Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya tctal	34,49	20,000	26,237	32,473	38,710	40,966	43,221	45,477	47,733	49,989	52,244	54,500	2,200	2,000	4,400
K12	Keterlambatan Karyawan	1,02	1,190	1,167	1,143	1,120	1,028	0,936	0,844	0,752	0,660	0,568	0,476	0,400	4,000	1,600
K13	Ketidakhadiran Karyawan	2,16	3,000	2,807	2,613	2,420	2,217	2,014	1,811	1,609	1,406	1,203	1,000	0,100	4,000	0,400
K14	Keluhan Karyawan	1,33	2,000	1,627	1,253	0,880	0,826	0,771	0,717	0,663	0,609	0,554	0,500	0,600	2,000	1,200
K15	Jumlah Pelaksanaan rapat	62,5	40,000	43,333	46,667	50,000	57,143	64,286	71,429	78,571	85,714	92,857	100,000	1,400	5,000	7,000
K16	Jumlah Penggunaan Komputer	4	5,000	4,667	4,333	4,000	3,571	3,143	2,714	2,286	1,857	1,429	1,000	1,000	3,000	3,000
K17	Jumlah kary.ditraining	0,33	0,100	1,287	2,473	3,660	3,851	4,043	4,234	4,426	4,617	4,809	5,000	1,200	0,000	0,000
K18	Waktu Pelatihan	8	6,000	10,667	15,333	20,000	34,286	48,571	62,857	77,143	91,429	105,714	120,000	0,500	0,000	0,000
K19	Anggaran Pelatihan	2,55	0,080	0,140	0,200	0,260	0,651	1,043	1,434	1,826	2,217	2,609	3,000	0,200	9,000	1,800
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	100	80,000	83,133	86,267	89,400	90,914	92,429	93,943	95,457	96,971	98,486	100,000	0,500	10,000	5,000
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	75	50,000	58,333	66,667	75,000	78,571	82,143	85,714	89,286	92,857	96,429	100,000	4,400	3,000	13,200
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	33,3	30,000	47,267	64,533	81,800	84,400	87,000	89,600	92,200	94,800	97,400	100,000	2,200	0,000	0,000

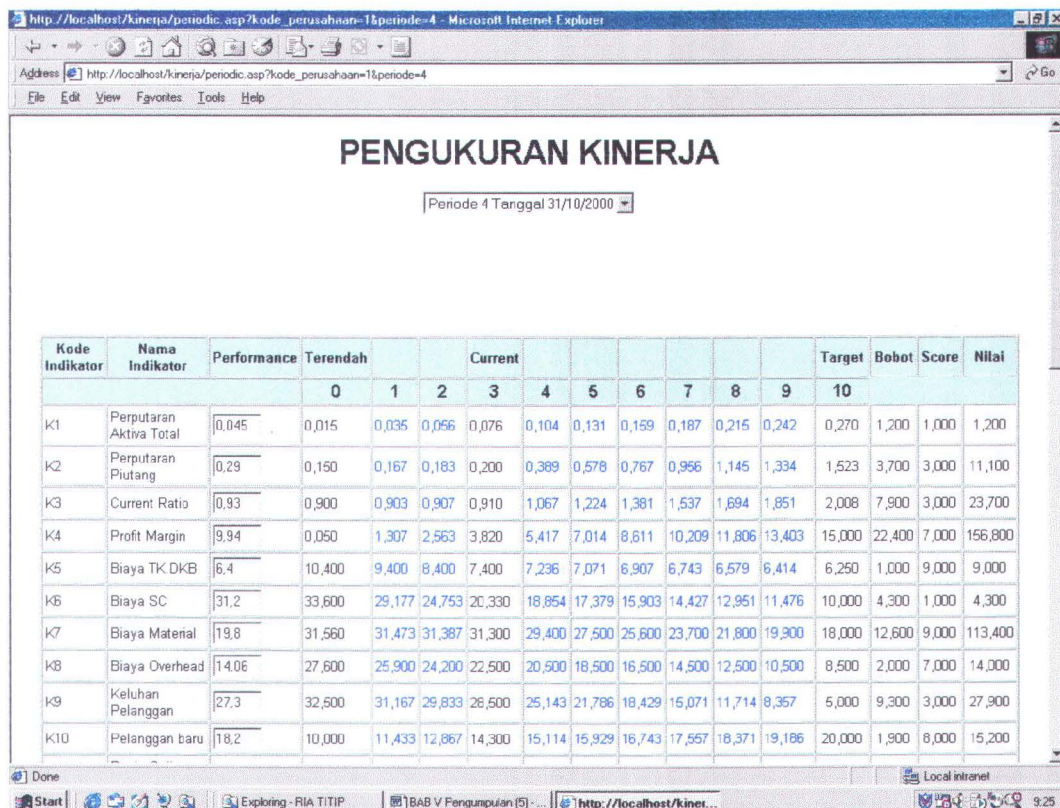
Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) - http://localhost/kiner... 9:24

Gambar 5.19 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ II (Periode 3)



Gambar 5.20 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ II (Periode 3)



Gambar 5.21 Tampilan OMAX UPJ II (Periode 4)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=4 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=4

File Edit View Favorites Tools Help

K10	Pelanggan baru	18,2	10,000	11,433	12,867	14,300	15,114	15,929	16,743	17,557	18,371	19,186	20,000	1,900	8,000	15,200
K11	Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya total	46,04	20,000	26,237	32,473	38,710	40,966	43,221	45,477	47,733	49,989	52,244	54,500	2,200	6,000	13,200
K12	Keterlambatan Karyawan	1,07	1,190	1,167	1,143	1,120	1,028	0,936	0,844	0,752	0,660	0,568	0,476	0,400	4,000	1,600
K13	Ketidakhadiran Karyawan	1,38	3,000	2,807	2,613	2,420	2,217	2,014	1,811	1,609	1,406	1,203	1,000	0,100	8,000	0,800
K14	Keluhan Karyawan	1,78	2,000	1,627	1,253	0,880	0,826	0,771	0,717	0,663	0,609	0,554	0,500	0,600	1,000	0,600
K15	Jumlah Pelaksanaan rapat	75	40,000	43,333	46,667	50,000	57,143	64,286	71,429	78,571	85,714	92,857	100,000	1,400	6,000	8,400
K16	Jumlah Penggunaan Komputer	4	5,000	4,667	4,333	4,000	3,571	3,143	2,714	2,286	1,857	1,429	1,000	1,000	3,000	3,000
K17	Jumlah kary ditraining	0,44	0,100	1,287	2,473	3,660	3,851	4,043	4,234	4,426	4,617	4,809	5,000	1,200	0,000	0,000
K18	Waktu Pelatihan	34,57	6,000	10,667	15,333	20,000	34,286	48,571	62,857	77,143	91,429	105,714	120,000	0,500	4,000	2,000
K19	Anggaran Pelatihan	1,1	0,080	0,140	0,200	0,260	0,651	1,043	1,434	1,826	2,217	2,609	3,000	0,200	5,000	1,000
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	90	80,000	83,133	86,267	89,400	90,914	92,429	93,943	95,457	96,971	98,486	100,000	0,500	3,000	1,500
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	60	50,000	58,333	66,667	75,000	78,571	82,143	85,714	89,286	92,857	96,429	100,000	4,400	1,000	4,400
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	50	30,000	47,267	64,533	81,800	84,400	87,000	89,600	92,200	94,800	97,400	100,000	2,200	1,000	2,200

Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) ... http://localhost/kiner...

Gambar 5.22 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ II (Periode 4)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=4 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=4

File Edit View Favorites Tools Help

K19	Anggaran Pelatihan	1,1	0,080	0,140	0,200	0,260	0,651	1,043	1,434	1,826	2,217	2,609	3,000	0,200	5,000	1,000
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	90	80,000	83,133	86,267	89,400	90,914	92,429	93,943	95,457	96,971	98,486	100,000	0,500	3,000	1,500
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	60	50,000	58,333	66,667	75,000	78,571	82,143	85,714	89,286	92,857	96,429	100,000	4,400	1,000	4,400
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	50	30,000	47,267	64,533	81,800	84,400	87,000	89,600	92,200	94,800	97,400	100,000	2,200	1,000	2,200
K23	Kemampuan menyelesaikan faktur	41,6	30,000	45,733	61,467	77,200	80,457	83,714	86,971	90,229	93,486	96,743	100,000	1,000	1,000	1,000
K24	Pemakaian dok	85,83	80,000	85,557	91,113	96,670	97,146	97,621	98,097	98,573	99,049	99,524	100,000	1,000	1,000	1,000
K25	Bobot kapasitas dok	40,89	35,000	36,563	38,127	39,690	45,449	51,207	56,966	62,724	68,483	74,241	80,000	0,200	3,000	0,600
K26	Pemakaian mesin/peralatan	60,2	40,000	44,067	48,133	52,200	55,457	58,714	61,971	65,229	68,486	71,743	75,000	0,400	5,000	2,000
K27	Kecepatan proses SC	2,5	1,500	1,833	2,167	2,500	2,857	3,214	3,571	3,929	4,286	4,643	5,000	1,600	3,000	4,800
K28	Kecepatan proses TK DKB	2,4	1,000	1,493	1,987	2,480	2,626	2,771	2,917	3,063	3,209	3,354	3,500	9,700	3,000	29,100
K29	Kegagalan penagihan	30	50,000	34,433	16,867	3,300	2,971	2,643	2,314	1,986	1,657	1,329	1,000	5,100	1,000	5,100

Current Performance Indicator = 458,900
Previous Performance Indicator = 404,800
Indeks = 13,36%

[Baru] [Grafik Pencapaian Kinerja] [Grafik Pencapaian Kinerja Per Indikator] [Kembali]

Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) ... http://localhost/kiner...

Gambar 5.23 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ II (Periode 4)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=5 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=5

File Edit View Favorites Tools Help

PENGUKURAN KINERJA

Periode 5 Tanggal 31/11/2000

Kode Indikator	Nama Indikator	Performance	Terendah			Current							Target	Bobot	Score	Nilai
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
K1	Perputaran Aktiva Total	0.047	0.015	0.035	0.056	0.076	0.104	0.131	0.159	0.187	0.215	0.242	0.270	1,200	2,000	2,400
K2	Perputaran Piutang	0.3	0.150	0.167	0.183	0.200	0.389	0.578	0.767	0.956	1.145	1.334	1.523	3,700	4,000	14,800
K3	Current Ratio	0.93	0.900	0.903	0.907	0.910	1.067	1.224	1.381	1.537	1.694	1.851	2,008	7,900	3,000	23,700
K4	Profit Margin	9.76	0.050	1.307	2.563	3.820	5.417	7.014	8.611	10.209	11.806	13.403	15,000	22,400	7,000	156,800
K5	Biaya TK DKB	6.33	10,400	9,400	8,400	7,400	7,236	7,071	6,907	6,743	6,579	6,414	6,250	1,000	10,000	10,000
K6	Biaya SC	33.35	33,600	29,177	24,753	20,330	18,954	17,379	15,903	14,427	12,951	11,476	10,000	4,300	0,000	0,000
K7	Biaya Material	19.05	31,560	31,473	31,387	31,300	29,400	27,500	25,600	23,700	21,800	19,900	18,000	12,600	9,000	113,400
K8	Biaya Overhead	12.94	27,600	25,900	24,200	22,500	20,500	18,500	16,500	14,500	12,500	10,500	8,500	2,000	8,000	16,000
K9	Keluhan Pelanggan	16.6	32,500	31,167	29,833	28,500	25,143	21,786	18,429	15,071	11,714	8,357	5,000	9,300	7,000	65,100
K10	Pelanggan baru	16.7	10,000	11,433	12,867	14,300	15,114	15,929	16,743	17,557	18,371	19,186	20,000	1,900	6,000	11,400

Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) - http://localhost/kiner... 9.26

Gambar 5.24 Tampilan OMAX UPJ II (Periode 5)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=5 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=5

File Edit View Favorites Tools Help

K10	Pelanggan baru	16.7	10,000	11,433	12,867	14,300	15,114	15,929	16,743	17,557	18,371	19,186	20,000	1,900	6,000	11,400
K11	Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya total	43.79	20,000	26,237	32,473	38,710	40,966	43,221	45,477	47,733	49,989	52,244	54,500	2,200	5,000	11,000
K12	Keterlambatan Karyawan	0.93	1,190	1,167	1,143	1,120	1,028	0,936	0,844	0,752	0,660	0,568	0,476	0,400	5,000	2,000
K13	Ketidakhadiran Karyawan	1.006	3,000	2,807	2,613	2,420	2,217	2,014	1,811	1,609	1,406	1,203	1,000	0,100	10,000	1,000
K14	Keluhan Karyawan	1	2,000	1,627	1,253	0,880	0,826	0,771	0,717	0,663	0,609	0,554	0,500	0,600	3,000	1,800
K15	Jumlah Pelaksanaan rapat	100	40,000	43,333	46,667	50,000	57,143	64,286	71,429	78,571	85,714	92,857	100,000	1,400	10,000	14,000
K16	Jumlah Penggunaan Komputer	4	5,000	4,667	4,333	4,000	3,571	3,143	2,714	2,286	1,857	1,429	1,000	1,000	3,000	3,000
K17	Jumlah kary ditraining	0.17	0,100	1,287	2,473	3,660	3,851	4,043	4,234	4,426	4,617	4,809	5,000	1,200	0,000	0,000
K18	Waktu Pelatihan	49.6	6,000	10,667	15,333	20,000	34,286	48,571	62,857	77,143	91,429	105,714	120,000	0,500	5,000	2,500
K19	Anggaran Pelatihan	1.57	0,080	0,140	0,200	0,260	0,651	1,043	1,434	1,826	2,217	2,609	3,000	0,200	6,000	1,200
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	95	60,000	83,133	86,267	89,400	90,914	92,429	93,943	95,457	96,971	98,486	100,000	0,500	7,000	3,500
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	80	50,000	58,333	66,667	75,000	78,571	82,143	85,714	89,286	92,857	96,429	100,000	4,400	4,000	17,600
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	70.5	30,000	47,267	64,533	81,800	84,400	87,000	89,600	92,200	94,800	97,400	100,000	2,200	2,000	4,400

Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) http://localhost/kines... 9.26

Gambar 5.25 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ II (Periode 5)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=5 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=1&periode=5

Kode	Nama Indikator	Performance	Terendah	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Target	Bobot	Score	Nilai
K19	Anggaran Pelatihan	1,57	0,080	0,140	0,200	0,260	0,651	1,043	1,434	1,826	2,217	2,609	3,000	0,200	6,000	1,200		
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	95	80,000	83,133	86,267	89,400	90,914	92,429	93,943	95,457	96,971	98,486	100,000	0,500	7,000	3,500		
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	80	50,000	58,333	66,667	75,000	78,571	82,143	85,714	89,286	92,857	96,429	100,000	4,400	4,000	17,600		
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	70,5	30,000	47,267	64,533	81,800	84,400	87,000	89,600	92,200	94,800	97,400	100,000	2,200	2,000	4,400		
K23	Kemampuan menyelesaikan faktur	64,7	30,000	45,733	61,467	77,200	80,457	83,714	86,971	90,229	93,486	96,743	100,000	1,000	2,000	2,000		
K24	Pemakaian dok	91,67	80,000	85,557	91,113	96,670	97,146	97,621	98,097	98,573	99,049	99,524	100,000	1,000	2,000	2,000		
K25	Bobot kapasitas dok	37,41	35,000	36,563	38,127	39,690	45,449	51,207	56,966	62,724	68,483	74,241	80,000	0,200	2,000	0,400		
K26	Pemakaian mesin/peralatan	61,5	40,000	44,067	48,133	52,200	55,457	58,714	61,971	65,229	68,486	71,743	75,000	0,400	6,000	2,400		
K27	Kecepatan proses SC	2,5	1,500	1,833	2,167	2,500	2,857	3,214	3,571	3,929	4,286	4,643	5,000	1,600	3,000	4,800		
K28	Kecepatan proses TK DKB	2,51	1,000	1,493	1,987	2,480	2,626	2,771	2,917	3,063	3,209	3,354	3,500	9,700	3,000	29,100		
K29	Kegagalan penagihan	9,23	50,000	34,433	18,867	3,300	2,971	2,643	2,314	1,986	1,657	1,329	1,000	5,100	3,000	15,300		

Current Performance Indicator = 531,600
Previous Performance Indicator = 458,900
Indeks = 15,84%

[\[Baru\]](#) [\[Grafik Pencapaian Kinerja\]](#) [\[Grafik Pencapaian Kinerja Per Indikator\]](#) [\[Kembali\]](#)

Gambar 5.26 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ II (Periode 5)

- Unit Produksi Jakarta III

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2

PENGUKURAN KINERJA

Periode 1 Tanggal 31/07/2000

Kode Indikator	Nama Indikator	Performance	Terendah	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Target	Bobot	Score	Nilai
K1	Perputaran Aktiva Total	0,043	0,007	0,019	0,031	0,043	0,044	0,045	0,046	0,047	0,048	0,049	0,050	1,200	3,000	3,600		
K2	Perputaran Piutang	0,538	0,240	0,339	0,439	0,538	1,151	1,754	2,377	2,991	3,604	4,217	4,830	3,700	3,000	11,100		
K3	Current Ratio	1,778	1,360	1,499	1,639	1,778	2,350	2,921	3,493	4,065	4,637	5,208	5,780	7,900	3,000	23,700		
K4	Profit Margin	19,23	1,700	7,543	13,387	19,230	19,340	19,450	19,560	19,670	19,780	19,890	20,000	22,400	3,000	67,200		
K5	Biaya TK DKB	0,48	21,000	17,360	12,920	8,480	6,411	8,343	8,274	8,206	8,137	8,069	8,000	1,000	3,000	3,000		
K6	Biaya SC	4,31	25,000	18,770	11,540	4,310	4,266	4,221	4,177	4,133	4,089	4,044	4,000	4,300	3,000	12,900		
K7	Biaya Material	13,99	30,000	24,663	19,327	13,990	13,849	13,707	13,566	13,424	13,283	13,141	13,000	12,600	3,000	37,800		
K8	Biaya Overhead	5,23	29,000	21,077	13,153	5,230	5,197	5,164	5,131	5,099	5,066	5,033	5,000	2,000	3,000	6,000		
K9	Keluhan Pelanggan	27,3	40,000	35,767	31,533	27,300	24,829	22,357	19,886	17,414	14,943	12,471	10,000	9,300	3,000	27,900		
K10	Pelanggan baru	27,3	7,000	13,767	20,533	27,300	29,114	30,329	32,743	34,557	36,371	38,186	40,000	1,900	3,000	5,700		

Gambar 5.27 Tampilan OMAX UPJ III (Periode 1)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2

File Edit View Favorites Tools Help

K10	Pelanggan baru	27,3	7,000	13,767	20,533	27,300	29,114	30,929	32,743	34,557	36,371	38,186	40,000	1,900	3,000	5,700
K11	Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya total	29,11	27,500	28,037	29,573	29,110	33,023	36,936	40,849	44,761	48,674	52,587	56,500	2,200	3,000	6,600
K12	Keterlambatan Karyawan	3,78	3,880	3,847	3,813	3,780	3,342	2,904	2,466	2,028	1,590	1,152	0,714	0,400	3,000	1,200
K13	Ketidakhadiran Karyawan	0,06	9,500	9,267	9,073	8,860	8,237	7,614	6,991	6,369	5,746	5,123	4,500	0,100	3,000	0,300
K14	Keluhan Karyawan	3,02	5,000	4,340	3,680	3,020	2,731	2,443	2,154	1,866	1,577	1,289	1,000	0,600	3,000	1,800
K15	Jumlah Pelaksanaan rapat	66,7	40,000	48,900	57,800	66,700	71,457	76,214	80,971	85,729	90,486	95,243	100,000	1,400	3,000	4,200
K16	Jumlah Penggunaan Komputer	2	3,000	2,667	2,333	2,000	1,657	1,714	1,571	1,429	1,286	1,143	1,000	1,000	3,000	3,000
K17	Jumlah kary.ditraining	0,2	0,000	0,067	0,133	0,200	0,886	1,571	2,257	2,943	3,629	4,314	5,000	1,200	3,000	3,600
K18	Waktu Pelatihan	0	6,000	6,667	7,333	8,000	24,000	40,000	56,000	72,000	88,000	104,000	120,000	0,500	3,000	1,500
K19	Anggaran Pelatihan	0,55	0,250	0,350	0,450	0,550	1,043	1,536	2,029	2,521	3,014	3,507	4,000	0,200	3,000	0,600
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	77,7	60,000	65,900	71,800	77,700	80,886	84,071	87,257	90,443	93,629	96,814	100,000	0,500	3,000	1,500
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	62,5	15,000	30,833	46,667	62,500	67,857	73,214	78,571	83,929	89,286	94,643	100,000	4,400	3,000	13,200
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	54,5	50,000	51,500	53,000	54,500	61,000	67,500	74,000	80,500	87,000	93,500	100,000	2,200	3,000	6,800

Done Local intranet

Start http://localhost/kiner... program - Microsoft Word 1957

Gambar 5.28 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ III (Periode 1)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2

File Edit View Favorites Tools Help

K19	Anggaran Pelatihan	0,55	0,250	0,350	0,450	0,550	1,043	1,536	2,029	2,521	3,014	3,507	4,000	0,200	3,000	0,600
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	77,7	60,000	65,900	71,800	77,700	80,886	84,071	87,257	90,443	93,629	96,814	100,000	0,500	3,000	1,500
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	62,5	15,000	30,833	46,667	62,500	67,857	73,214	78,571	83,929	89,286	94,643	100,000	4,400	3,000	13,200
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	54,5	50,000	51,500	53,000	54,500	61,000	67,500	74,000	80,500	87,000	93,500	100,000	2,200	3,000	6,800
K23	Kemampuan menyelesaikan faktur	72,7	50,000	57,567	65,133	72,700	76,800	80,500	84,400	88,300	92,200	96,100	100,000	1,000	3,000	3,000
K24	Pemakaian dok	92,58	75,000	80,860	86,720	92,580	93,840	94,700	95,750	96,820	97,880	98,940	100,000	1,000	3,000	3,000
K25	Bebot kapasitas dok	30,1	25,000	26,667	28,333	30,000	37,857	45,714	53,571	61,429	69,286	77,143	85,000	0,200	3,000	0,600
K26	Pemakaian mesin/peralatan	53,7	40,000	44,567	49,133	53,700	57,457	61,214	64,971	68,729	72,486	76,243	80,000	0,400	3,000	1,200
K27	Kecepatan proses SC	3,67	0,500	1,557	2,613	3,670	3,860	4,050	4,240	4,430	4,620	4,810	5,000	1,800	3,000	4,800
K28	Kecepatan proses TK/DKE	0,95	0,500	0,650	0,800	0,950	1,314	1,679	2,043	2,407	2,771	3,136	3,500	9,700	3,000	29,100
K29	Kegagalan penanganan	63,6	65,000	64,633	64,067	63,600	54,729	45,857	36,986	28,114	19,243	10,371	1,500	5,100	3,000	15,300

Current Performance Indicator = 300,000
Previous Performance Indicator = 0,000
Indeks = 0

[Baru] [Grafik Pencapaian Kinerja] [Grafik Pencapaian Kinerja Per Indikator] [Kembali]

Local intranet

Start http://localhost/kiner... program - Microsoft Word 2059

Gambar 5.29 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ III (Periode 1)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=2 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=2

File Edit View Favorites Tools Help

PENGUKURAN KINERJA

Periode 2 Tanggal 31/08/2000

Kode Indikator	Nama Indikator	Performance	Terendah	Current										Target	Bobot	Score	Nilai
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
K1	Perputaran Aktiva Total	0,016	0,007	0,019	0,031	0,043	0,044	0,045	0,046	0,047	0,048	0,049	0,050	1,200	1,000	1,200	
K2	Perputaran Piutang	0,698	0,240	0,339	0,439	0,538	1,151	1,764	2,377	2,991	3,604	4,217	4,830	3,700	3,000	11,100	
K3	Current Ratio	1,8	1,360	1,499	1,639	1,778	2,350	2,921	3,493	4,065	4,637	5,208	5,780	7,900	3,000	23,700	
K4	Profit Margin	5,43	1,700	7,543	13,387	19,230	19,340	19,450	19,560	19,670	19,780	19,890	20,000	22,400	1,000	22,400	
K5	Biaya TK.DKB	8,58	21,800	17,360	12,920	8,480	8,411	8,343	8,274	8,206	8,137	8,069	8,000	1,000	3,000	3,000	
K6	Biaya SC	5,7	26,000	18,770	11,540	4,310	4,266	4,221	4,177	4,133	4,089	4,044	4,000	4,300	3,000	12,900	
K7	Biaya Material	25	30,000	24,663	19,327	13,990	13,849	13,707	13,566	13,424	13,283	13,141	13,000	12,600	1,000	12,600	
K8	Biaya Overhead	28,9	29,000	21,077	13,153	5,230	5,197	5,164	5,131	5,099	5,066	5,033	5,000	2,000	0,000	0,000	
K9	Keluhan Pelanggan	36,4	40,000	35,767	31,533	27,300	24,829	22,357	19,886	17,414	14,943	12,471	10,000	9,300	1,000	9,300	
K10	Pelanggan baru	18,2	7,000	13,767	20,533	27,300	29,114	30,929	32,743	34,557	36,371	38,186	40,000	1,900	2,000	3,800	

Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) http://localhost/kiner...

Gambar 5.30 Tampilan OMAX UPJ III (Periode 2)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=2 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=2

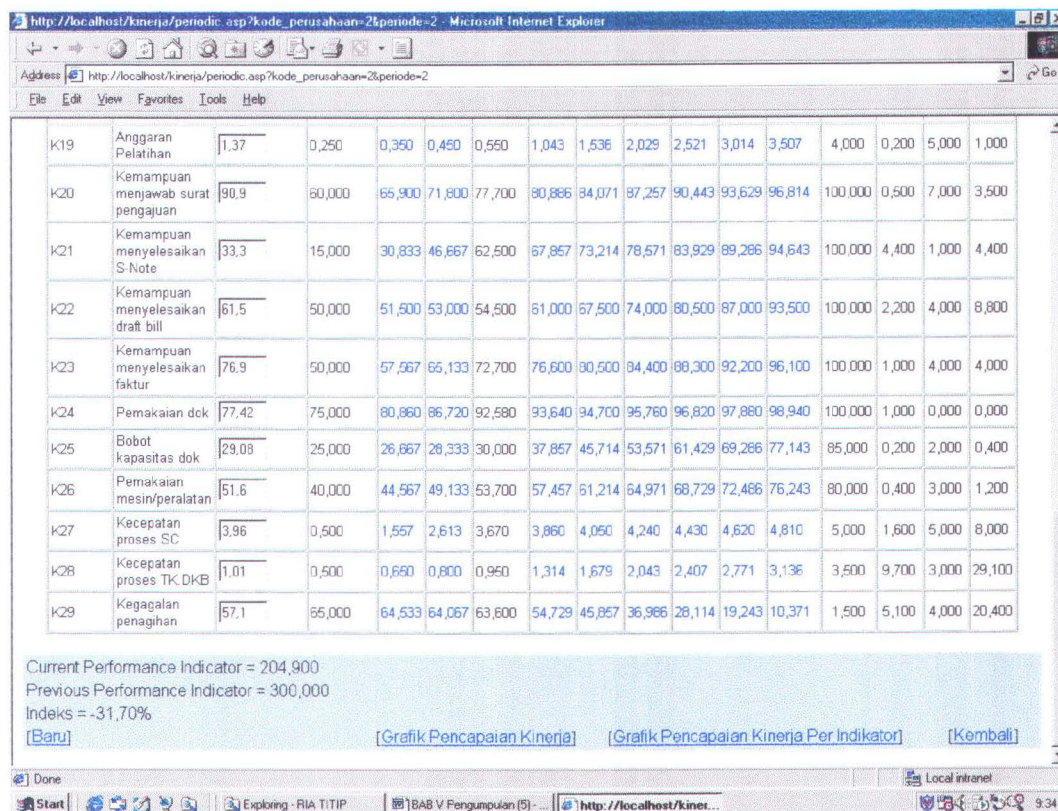
File Edit View Favorites Tools Help

K10	Pelanggan baru	18,2	7,000	13,767	20,533	27,300	29,114	30,929	32,743	34,557	36,371	38,186	40,000	1,900	2,000	3,800	
K11	Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya total	28,93	27,500	28,037	28,573	29,110	33,023	36,936	40,849	44,761	48,674	52,587	56,500	2,200	3,000	6,600	
K12	Keterlibatan Karyawan	3,65	3,880	3,847	3,813	3,780	3,342	2,904	2,466	2,028	1,590	1,152	0,714	0,400	3,000	1,200	
K13	Ketidakhadiran Karyawan	6,34	9,500	9,287	9,073	8,860	8,237	7,614	6,991	6,368	5,746	5,123	4,500	0,100	7,000	0,700	
K14	Keluhan Karyawan	4,42	5,000	4,340	3,680	3,020	2,731	2,443	2,154	1,866	1,577	1,289	1,000	0,600	1,000	0,800	
K15	Jumlah Pelaksanaan rapat	66,7	40,000	48,900	57,800	66,700	71,457	76,214	80,971	85,729	90,486	95,243	100,000	1,400	3,000	4,200	
K16	Jumlah Penggunaan Komputer	2	3,000	2,667	2,333	2,000	1,857	1,714	1,571	1,429	1,286	1,143	1,000	1,000	3,000	3,000	
K17	Jumlah kary. ditraining	1,16	0,000	0,067	0,133	0,200	0,886	1,571	2,257	2,943	3,629	4,314	5,000	1,200	4,000	4,800	
K18	Waktu Pelatihan	57,6	6,000	6,667	7,333	8,000	24,000	40,000	56,000	72,000	88,000	104,000	120,000	0,500	6,000	3,000	
K19	Anggaran Pelatihan	1,37	0,250	0,350	0,450	0,550	1,043	1,536	2,029	2,521	3,014	3,507	4,000	0,200	5,000	1,000	
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	90,9	60,000	65,900	71,800	77,700	80,886	84,071	87,257	90,443	93,629	96,814	100,000	0,500	7,000	3,500	
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	33,3	15,000	30,833	46,667	62,500	67,857	73,214	78,571	83,929	89,286	94,643	100,000	4,400	1,000	4,400	
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	61,5	50,000	51,500	53,000	54,500	61,000	67,500	74,000	80,500	87,000	93,500	100,000	2,200	4,000	8,800	

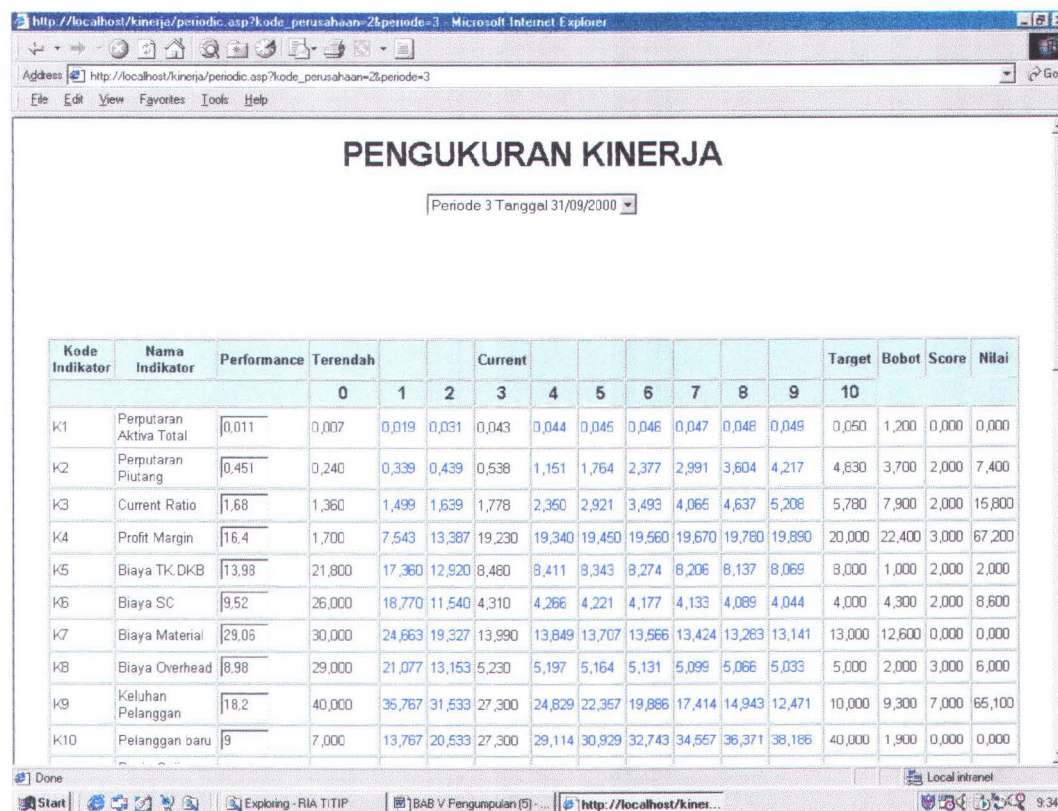
Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) http://localhost/kiner...

Gambar 5.31 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ III (Periode 2)



Gambar 5.32 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ III (Periode 2)



Gambar 5.33 Tampilan OMAX UPJ III (Periode 3)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=3 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=3

File Edit View Favorites Tools Help

K10	Pelanggan baru	9	7,000	13,767	20,533	27,300	29,114	30,929	32,743	34,557	36,371	38,186	40,000	1,900	0,000	0,000
K11	Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya total	31,25	27,500	28,037	28,573	29,110	33,023	36,936	40,849	44,761	48,674	52,587	56,500	2,200	4,000	8,800
K12	Keterlambatan Karyawan	1,25	3,880	3,847	3,813	3,780	3,342	2,904	2,466	2,028	1,590	1,152	0,714	0,400	9,000	3,600
K13	Ketidakhadiran Karyawan	0,3	9,500	9,287	9,073	8,860	8,237	7,614	6,991	6,369	5,746	5,123	4,500	0,100	4,000	0,400
K14	Keluhan Karyawan	2,33	5,000	4,340	3,680	3,020	2,731	2,443	2,154	1,866	1,577	1,289	1,000	0,600	5,000	3,000
K15	Jumlah Pelaksanaan rapat	66,7	40,000	48,900	57,800	66,700	71,457	76,214	80,971	85,729	90,486	95,243	100,000	1,400	3,000	4,200
K16	Jumlah Penggunaan Komputer	2	3,000	2,667	2,333	2,000	1,857	1,714	1,571	1,429	1,286	1,143	1,000	1,000	3,000	3,000
K17	Jumlah kary. dtraining	0,2	0,000	0,067	0,133	0,200	0,886	1,571	2,257	2,943	3,629	4,314	5,000	1,200	3,000	3,600
K18	Waktu Pelatihan	20	6,000	6,667	7,333	8,000	24,000	40,000	56,000	72,000	88,000	104,000	120,000	0,500	4,000	2,000
K19	Anggaran Pelatihan	2,15	0,250	0,350	0,450	0,550	1,043	1,536	2,029	2,521	3,014	3,507	4,000	0,200	6,000	1,200
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	80	60,000	65,900	71,800	77,700	80,886	84,071	87,257	90,443	93,629	96,814	100,000	0,500	4,000	2,000
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	20	15,000	30,833	46,667	62,500	67,857	73,214	78,571	83,929	89,286	94,643	100,000	4,400	0,000	0,000
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	61,5	50,000	51,500	53,000	54,500	61,000	67,500	74,000	80,500	87,000	93,500	100,000	2,200	4,000	8,800

Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) http://localhost/kiner... 9:35

Gambar 5.34 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ III (Periode 3)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=3 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=3

File Edit View Favorites Tools Help

K19	Anggaran Pelatihan	2,15	0,250	0,350	0,450	0,550	1,043	1,536	2,029	2,521	3,014	3,507	4,000	0,200	6,000	1,200
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	80	60,000	65,900	71,800	77,700	80,886	84,071	87,257	90,443	93,629	96,814	100,000	0,500	4,000	2,000
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	20	15,000	30,833	46,667	62,500	67,857	73,214	78,571	83,929	89,286	94,643	100,000	4,400	0,000	0,000
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	61,5	50,000	51,500	53,000	54,500	61,000	67,500	74,000	80,500	87,000	93,500	100,000	2,200	4,000	8,800
K23	Kemampuan menyelesaikan faktur	69,2	50,000	57,567	65,133	72,700	76,600	80,500	84,400	88,300	92,200	96,100	100,000	1,000	3,000	3,000
K24	Pemakaian dok	82,3	75,000	80,860	86,720	92,580	93,640	94,700	95,760	96,820	97,880	98,940	100,000	1,000	1,000	1,000
K25	Bobot kapasitas dok	34,21	25,000	26,667	28,333	30,000	37,857	45,714	53,571	61,429	69,286	77,143	85,000	0,200	4,000	0,800
K26	Pemakaian mesin/peralatan	52,7	40,000	44,567	49,133	53,700	57,457	61,214	64,971	68,729	72,486	76,243	80,000	0,400	3,000	1,200
K27	Kecepatan proses SC	3,37	0,500	1,557	2,613	3,670	3,860	4,050	4,240	4,430	4,620	4,810	5,000	1,600	3,000	4,800
K28	Kecepatan proses TK.DKB	2,93	0,500	0,650	0,800	0,950	1,314	1,679	2,043	2,407	2,771	3,136	3,500	9,700	8,000	77,600
K29	Kegagalan penagihan	55,7	65,000	64,533	64,067	63,600	54,729	45,857	36,986	28,114	19,243	10,371	1,500	5,100	4,000	20,400

Current Performance Indicator = 321,500
Previous Performance Indicator = 204,900
Indeks = 56,91%

[Baru] [Grafik Pencapaian Kinerja] [Grafik Pencapaian Kinerja Per Indikator] [Kembali]

Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) http://localhost/kiner... 9:35

Gambar 5.35 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ III (Periode 3)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=4 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=4

File Edit View Favorites Tools Help

PENGUKURAN KINERJA

Periode 4 Tanggal 31/10/2000

Kode Indikator	Nama Indikator	Performance	Terendah			Current								Target	Bobot	Score	Nilai
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10				
K1	Perputaran Aktiva Total	0,007	0,007	0,019	0,031	0,043	0,044	0,045	0,046	0,047	0,048	0,049	0,050	1,200	0,000	0,000	
K2	Perputaran Piutang	0,329	0,240	0,339	0,439	0,538	1,151	1,764	2,377	2,991	3,604	4,217	4,830	3,700	1,000	3,700	
K3	Current Ratio	1,65	1,360	1,499	1,639	1,778	2,350	2,921	3,493	4,065	4,637	5,208	5,780	7,900	2,000	15,800	
K4	Profit Margin	1,7	1,700	7,543	13,387	19,230	19,340	19,450	19,560	19,670	19,780	19,890	20,000	22,400	0,000	0,000	
K5	Biaya TK.DKB	17,3	21,800	17,360	12,920	8,480	8,411	8,343	8,274	8,206	8,137	8,069	8,000	1,000	1,000	1,000	
K6	Biaya SC	25,4	26,000	18,770	11,540	4,310	4,266	4,221	4,177	4,133	4,089	4,044	4,000	4,300	0,000	0,000	
K7	Biaya Material	19,6	30,000	24,663	19,327	13,990	13,849	13,707	13,566	13,424	13,283	13,141	13,000	12,600	2,000	25,200	
K8	Biaya Overhead	13,9	29,000	21,077	13,153	5,230	5,197	5,164	5,131	5,098	5,066	5,033	5,000	2,000	2,000	4,000	
K9	Keluhan Pelanggan	15,4	40,000	35,767	31,533	27,300	24,829	22,357	19,886	17,414	14,943	12,471	10,000	9,300	8,000	74,400	
K10	Pelanggan baru	15,4	7,000	13,767	20,533	27,300	29,114	30,929	32,743	34,557	36,371	38,186	40,000	1,900	1,000	1,900	

Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP

BAB V Pengumpulan (5) http://localhost/kiner...

9:30

Gambar 5.36 Tampilan OMAX UPJ III (Periode 4)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=4 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=4

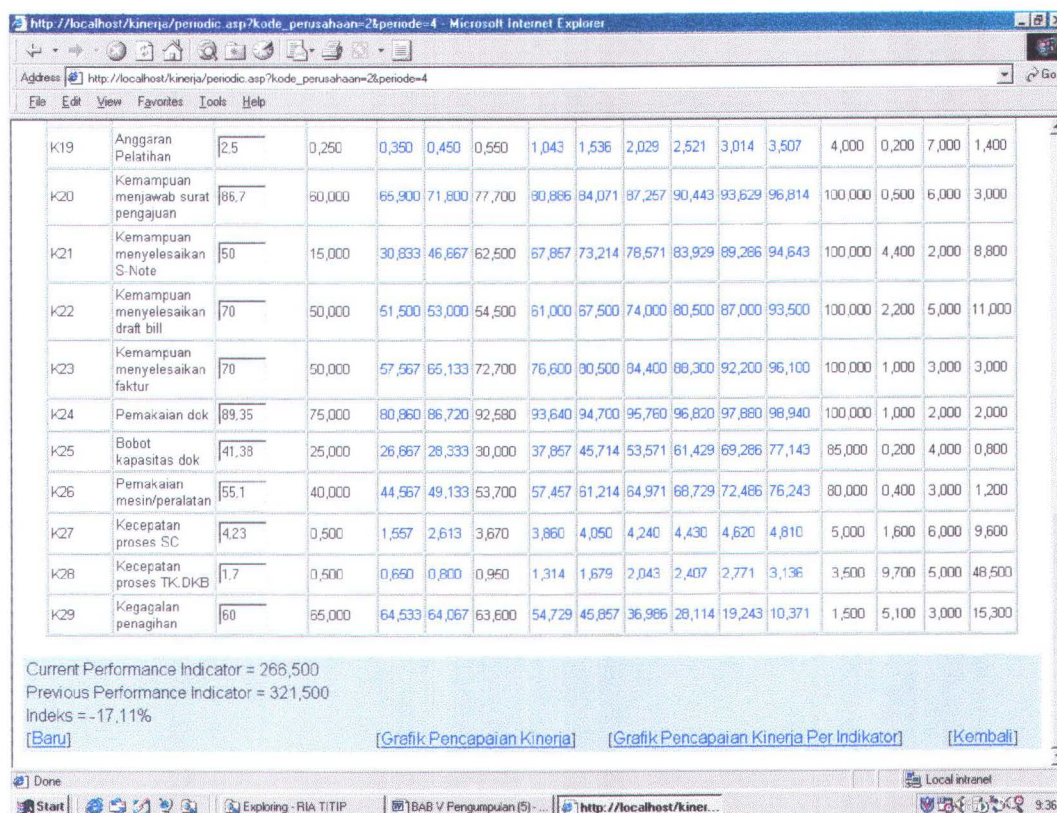
File Edit View Favorites Tools Help

K10	Pelanggan baru	15,4	7,000	13,767	20,533	27,300	29,114	30,929	32,743	34,557	36,371	38,186	40,000	1,900	1,000	1,900	
K11	Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya total	39,05	27,500	26,037	26,573	29,110	33,023	36,936	40,849	44,761	48,674	52,587	56,500	2,200	6,000	13,200	
K12	Keterlambatan Karyawan	1,23	3,880	3,847	3,813	3,780	3,342	2,904	2,466	2,028	1,590	1,152	0,714	0,400	9,000	3,600	
K13	Ketidakhadiran Karyawan	9,11	9,500	9,287	9,073	8,860	8,237	7,614	6,991	6,369	5,746	5,123	4,500	0,100	2,000	0,200	
K14	Keluhan Karyawan	1,64	5,000	4,340	3,680	3,020	2,731	2,443	2,154	1,866	1,577	1,289	1,000	0,800	8,000	4,800	
K15	Jumlah Pelaksanaan rapat	50	40,000	48,900	57,800	66,700	71,457	76,214	80,971	85,729	90,486	95,243	100,000	1,400	1,000	1,400	
K16	Jumlah Penggunaan Komputer	2	3,000	2,667	2,333	2,000	1,857	1,714	1,571	1,429	1,286	1,143	1,000	1,000	3,000	3,000	
K17	Jumlah kary. ditraining	2,34	0,000	0,067	0,133	0,200	0,886	1,571	2,257	2,943	3,629	4,314	5,000	1,200	6,000	7,200	
K18	Waktu Pelatihan	38,4	6,000	6,667	7,333	8,000	24,000	40,000	56,000	72,000	88,000	104,000	120,000	0,500	5,000	2,500	
K19	Anggaran Pelatihan	2,5	0,250	0,350	0,450	0,550	1,043	1,536	2,029	2,521	3,014	3,507	4,000	0,200	7,000	1,400	
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	86,7	60,000	65,900	71,800	77,700	80,886	84,071	87,257	90,443	93,629	96,814	100,000	0,500	6,000	3,000	
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	50	15,000	30,833	46,667	62,500	67,857	73,214	78,571	83,929	89,286	94,643	100,000	4,400	2,000	8,800	
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	70	50,000	51,500	53,000	54,500	61,000	67,500	74,000	80,500	87,000	93,500	100,000	2,200	5,000	11,000	

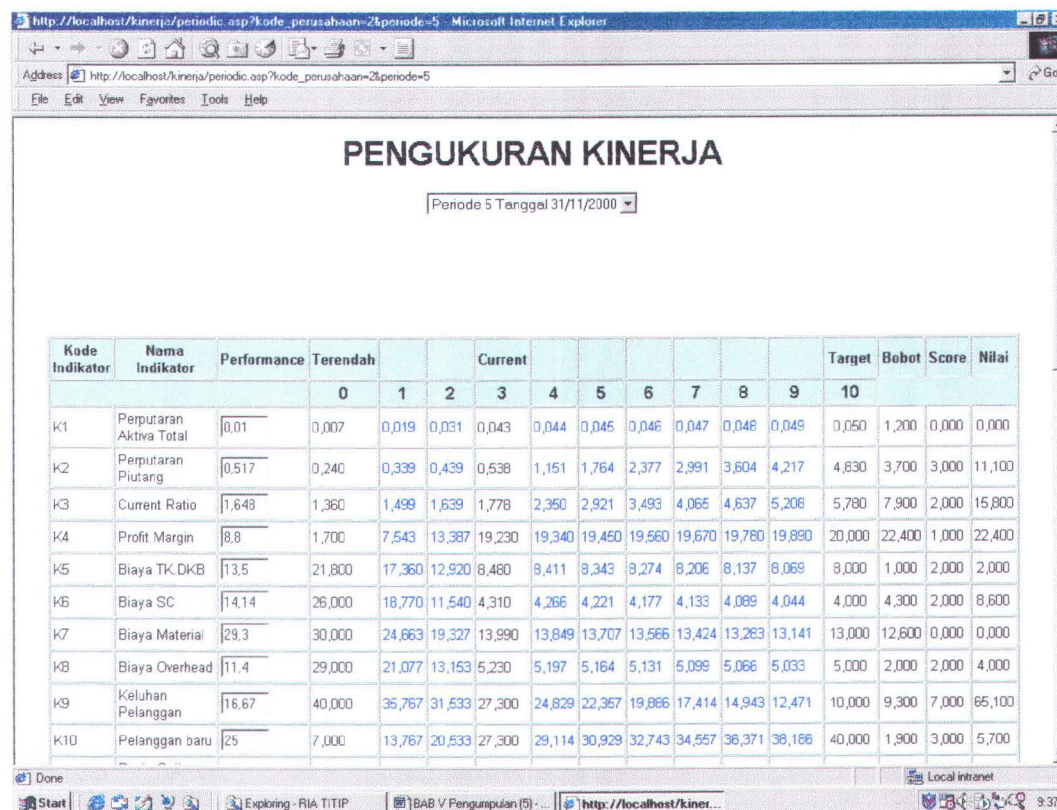
Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) http://localhost/kiner...

Gambar 5.37 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ III (Periode 4)



Gambar 5.38 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ III (Periode 4)



Gambar 5.39 Tampilan OMAX UPJ III (Periode 5)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=5 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=5

File Edit View Favorites Tools Help

K10	Pelanggan baru	25	7,000	13,767	20,533	27,300	29,114	30,929	32,743	34,557	36,371	38,186	40,000	1,900	3,000	5,700
K11	Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya total	33.47	27,500	28,037	28,573	29,110	33,023	36,936	40,849	44,761	48,674	52,587	56,500	2,200	4,000	8,800
K12	Keterlambatan Karyawan	1.15	3,880	3,847	3,813	3,780	3,342	2,904	2,466	2,028	1,590	1,152	0,714	0,400	9,000	3,600
K13	Ketidakhadiran Karyawan	8.61	9,600	9,287	9,073	8,860	8,237	7,614	6,991	6,369	5,746	5,123	4,500	0,100	3,000	0,300
K14	Keluhan Karyawan	2.58	5,000	4,340	3,680	3,020	2,731	2,443	2,154	1,866	1,577	1,289	1,000	0,600	5,000	3,000
K15	Jumlah Pelaksanaan rapat	83.3	40,000	48,900	57,800	66,700	71,457	76,214	80,971	85,729	90,486	95,243	100,000	1,400	6,000	8,400
K16	Jumlah Penggunaan Komputer	2	3,000	2,867	2,733	2,600	1,857	1,714	1,571	1,429	1,286	1,143	1,000	1,000	3,000	3,000
K17	Jumlah kary. ditraining	4.23	0,000	0,067	0,133	0,200	0,886	1,571	2,257	2,943	3,629	4,314	5,000	1,200	9,000	10,800
K18	Waktu Pelatihan	14.6	8,000	6,667	5,333	4,000	24,000	40,000	56,000	72,000	88,000	104,000	120,000	0,500	3,000	1,500
K19	Anggaran Pelatihan	0.68	0,250	0,360	0,460	0,560	1,043	1,536	2,029	2,521	3,014	3,507	4,000	0,200	3,000	0,600
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	83.3	80,000	66,900	53,800	40,700	80,886	84,071	87,257	90,443	93,629	96,814	100,000	0,500	5,000	2,500
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	33.3	15,000	30,833	46,667	62,500	67,857	73,214	78,571	83,929	89,286	94,643	100,000	4,400	1,000	4,400
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	75	50,000	51,500	53,000	54,500	61,000	67,500	74,000	80,500	87,000	93,500	100,000	2,200	6,000	13,200

Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) - http://localhost/kiner...

Gambar 5.40 Lanjutan I Tampilan OMAX UPJ III (Periode 5)

http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=5 - Microsoft Internet Explorer

Address http://localhost/kinerja/periodic.asp?kode_perusahaan=2&periode=5

File Edit View Favorites Tools Help

K19	Anggaran Pelatihan	0.68	0,250	0,360	0,460	0,560	1,043	1,536	2,029	2,521	3,014	3,507	4,000	0,200	3,000	0,600
K20	Kemampuan menjawab surat pengajuan	83.3	80,000	66,900	53,800	40,700	80,886	84,071	87,257	90,443	93,629	96,814	100,000	0,500	5,000	2,500
K21	Kemampuan menyelesaikan S-Note	33.3	15,000	30,833	46,667	62,500	67,857	73,214	78,571	83,929	89,286	94,643	100,000	4,400	1,000	4,400
K22	Kemampuan menyelesaikan draft bill	75	50,000	51,500	53,000	54,500	61,000	67,500	74,000	80,500	87,000	93,500	100,000	2,200	6,000	13,200
K23	Kemampuan menyelesaikan faktur	66.6	50,000	57,567	65,133	72,700	76,600	80,500	84,400	88,300	92,200	96,100	100,000	1,000	2,000	2,000
K24	Pemakaian dok	94.33	75,000	80,860	86,720	92,580	93,640	94,700	95,760	96,820	97,880	98,940	100,000	1,000	5,000	5,000
K25	Bobot kapasitas dok	44.31	25,000	26,867	28,733	30,600	37,857	45,714	53,571	61,429	69,286	77,143	85,000	0,200	5,000	1,000
K26	Pemakaian mesin/peralatan	44	40,000	44,567	49,133	53,700	57,457	61,214	64,971	68,729	72,486	76,243	80,000	0,400	1,000	0,400
K27	Kecepatan proses SC	2.78	0,500	1,557	2,613	3,670	3,860	4,050	4,240	4,430	4,620	4,810	5,000	1,600	2,000	3,200
K28	Kecepatan proses TK.DKB	1.85	0,500	0,650	0,800	0,950	1,314	1,679	2,043	2,407	2,771	3,136	3,500	9,700	5,000	48,500
K29	Kegagalan penagihan	59.25	65,000	64,533	64,067	63,600	54,729	45,857	36,986	28,114	19,243	10,371	1,500	5,100	3,000	15,300

Current Performance Indicator = 270,200
Previous Performance Indicator = 266,500
Indeks = 1,39%

[Baru] [Grafik Pencapaian Kinerja] [Grafik Pencapaian Kinerja Per Indikator] [Kembali]

Done Local intranet

Start Exploring - RIA TITIP BAB V Pengumpulan (5) - http://localhost/kiner...

Gambar 5.41 Lanjutan II Tampilan OMAX UPJ III (Periode 5)

2. Laporan Grafik Kinerja

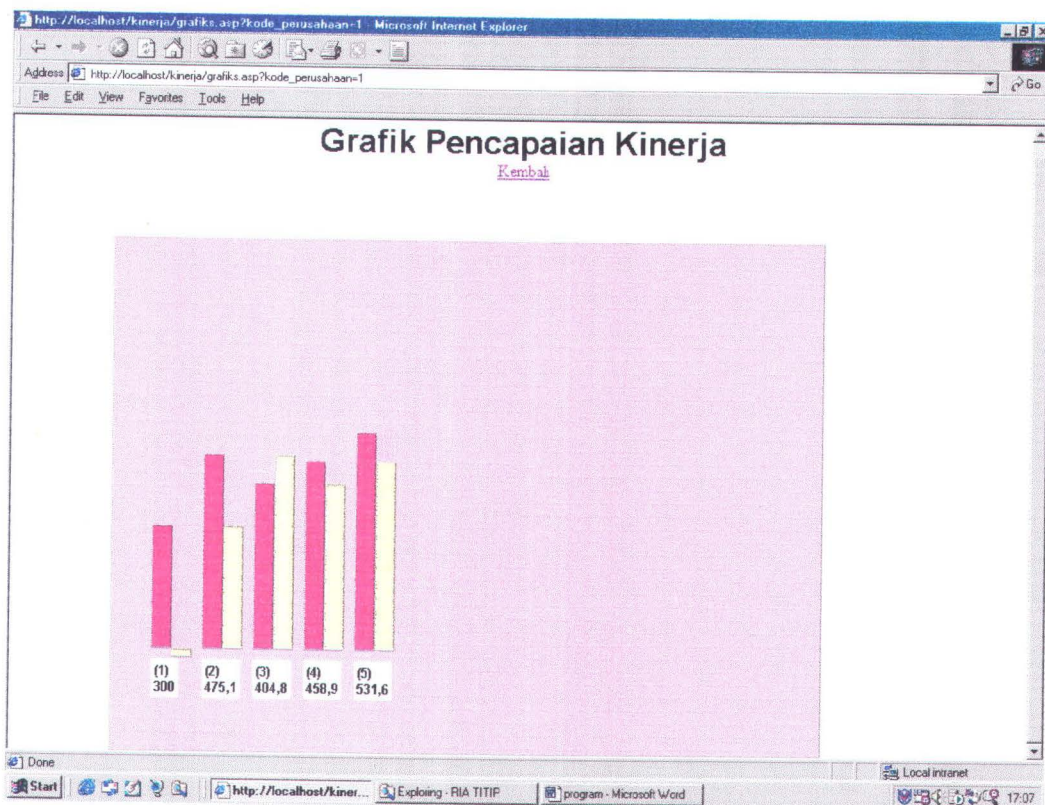
Laporan ini dikelompokkan menjadi dua bagian, masing-masing yaitu grafik pencapaian kinerja total selama lima (5) periode berturut-turut baik UPJ II maupun UPJ III, dan grafik pencapaian kinerja tiap-tiap indikator yang diukur oleh masing-masing unit produksi selama lima periode pengukuran

a. Grafik Pencapaian Kinerja Total

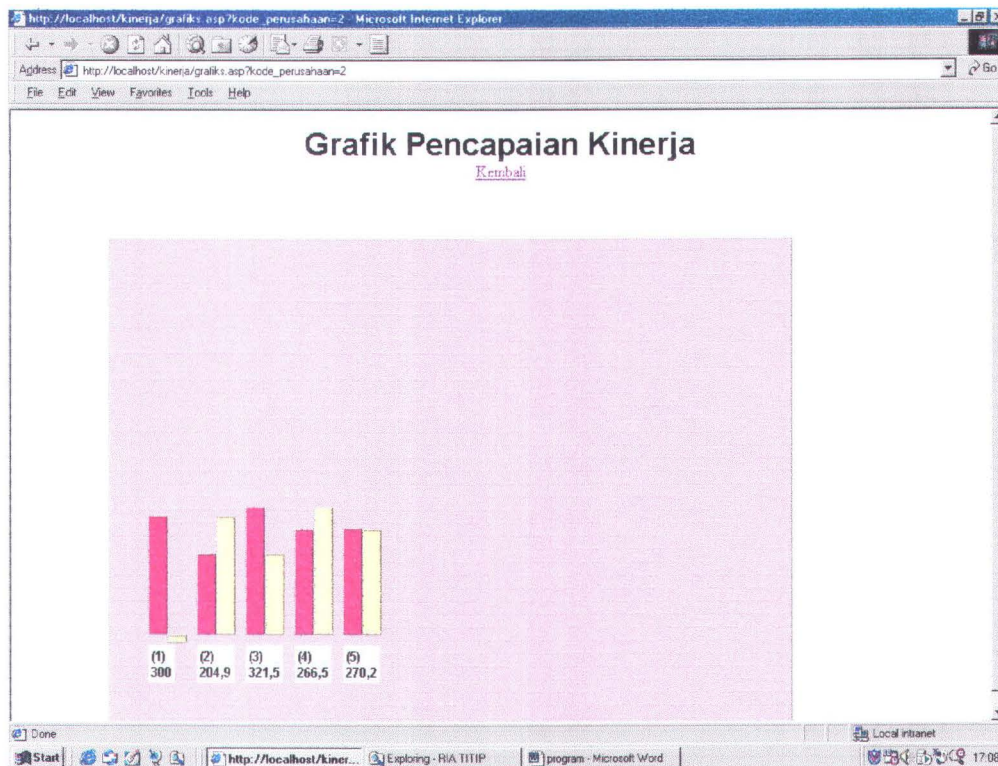
Grafik ini dibuat untuk menggambarkan tingkat perubahan nilai pencapaian kinerja dari setiap unit produksi selama lima periode pengukuran yang telah dilakukan.

Keterangan gambar :

- Diagram batang di sisi kiri suatu periode menunjukkan nilai pencapaian kinerja pada periode pengukuran saat itu
- Diagram batang di sisi kanan suatu periode menunjukkan nilai pencapaian kinerja pada periode sebelumnya.



Gambar 5.42 Tampilan Grafik Pencapaian Kinerja Total UPJ II

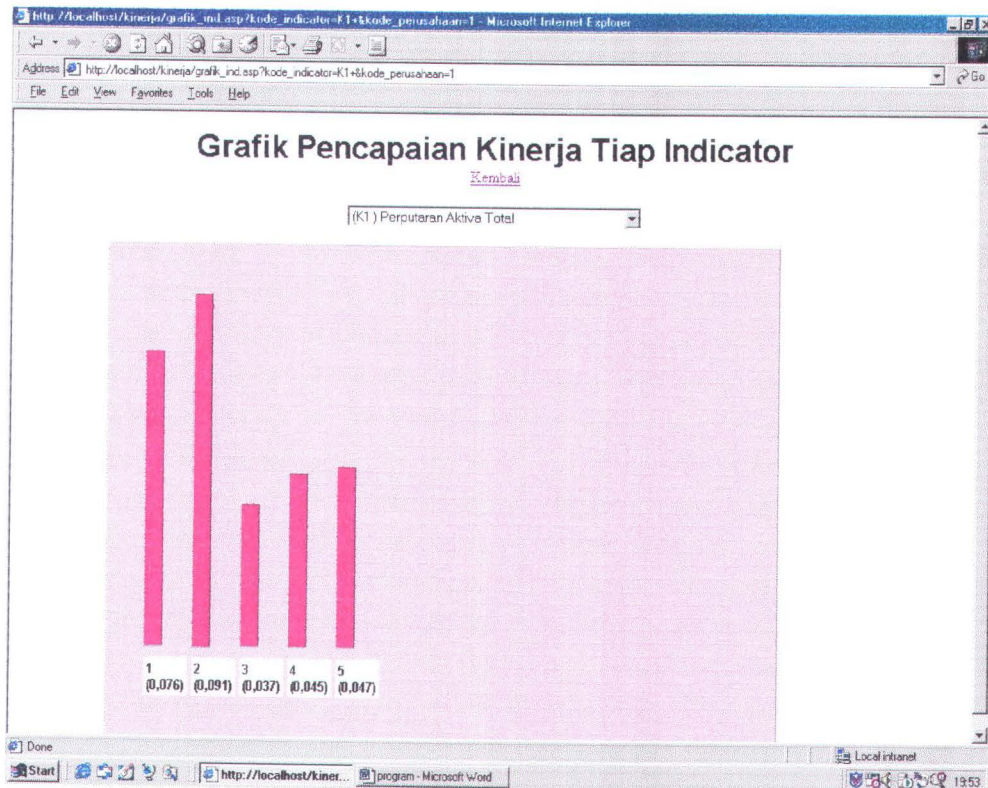


Gambar 5.43 Tampilan Grafik Pencapaian Kinerja Total UPJ III

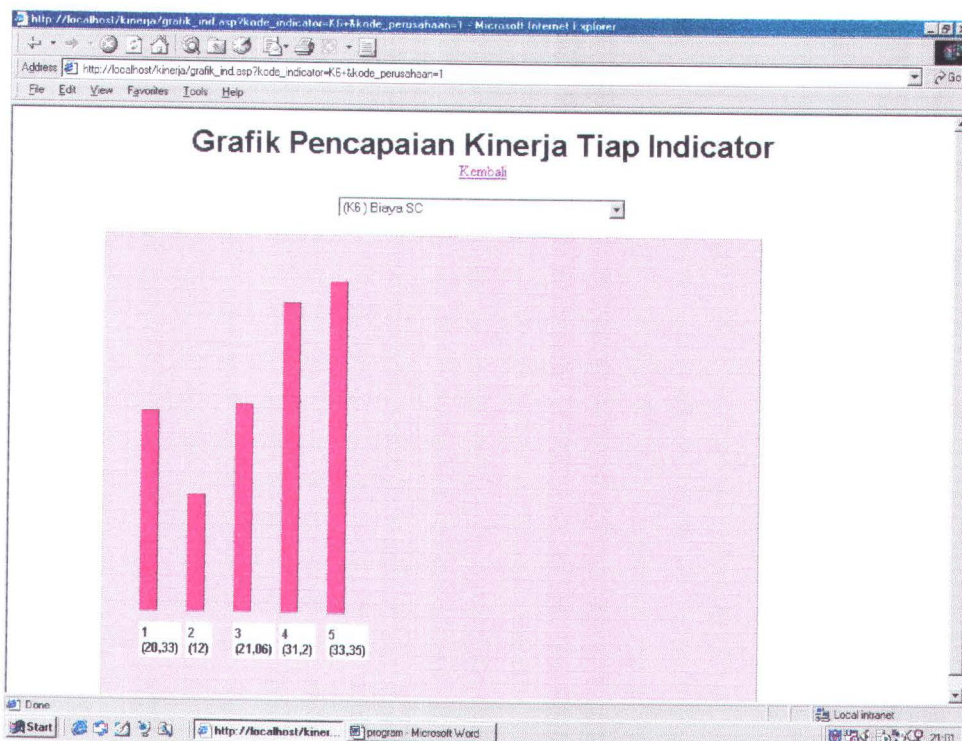
b. Grafik Pencapaian Kinerja Tiap Indikator

Grafik ini menggambarkan nilai pencapaian kinerja (berdasarkan data yang diperoleh dari pengumpulan data) untuk suatu indikator selama lima periode pengukuran kinerja. Semakin besarnya nilai yang diperoleh suatu indikator, yang ditandainya semakin tingginya diagram batang, tidak selalu mengandung arti bahwa pencapaian nilai indikator tersebut semakin baik. Karena ada beberapa indikator yang memiliki nilai target pencapaian yang bila semakin rendah berarti semakin bagus, misalnya : indikator keluhan karyawan, biaya tenaga subkontraktor, keterlambatan karyawan, dan lain-lain.

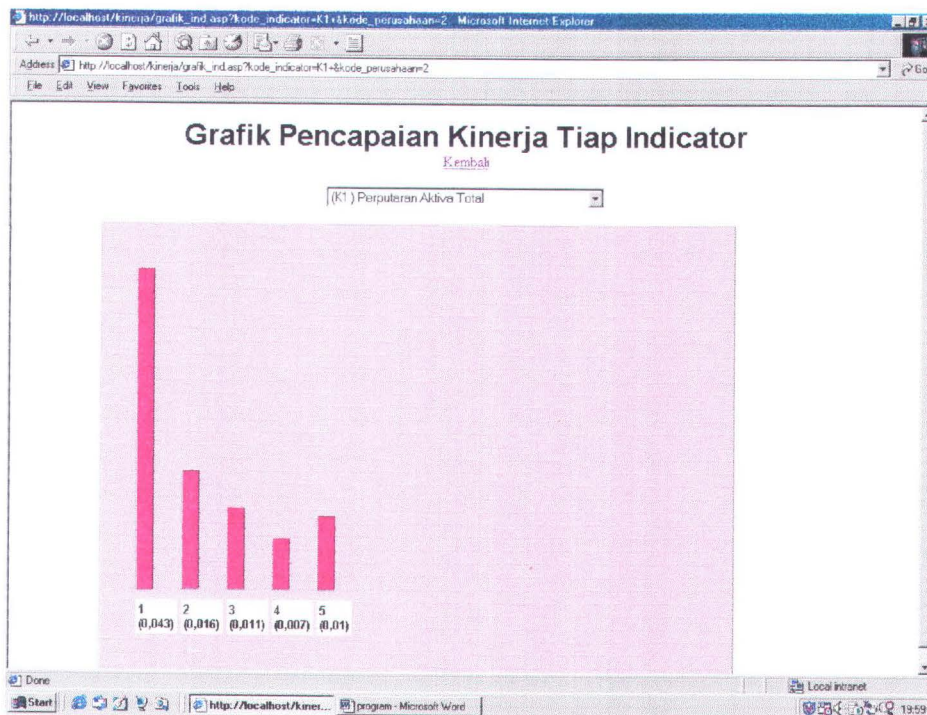
Berikut ini akan disajikan dua buah grafik pencapaian kinerja dari dua indikator kinerja untuk UPJ II dan III. Untuk grafik pencapaian kinerja indikator lainnya dapat dilihat pada lampiran C.



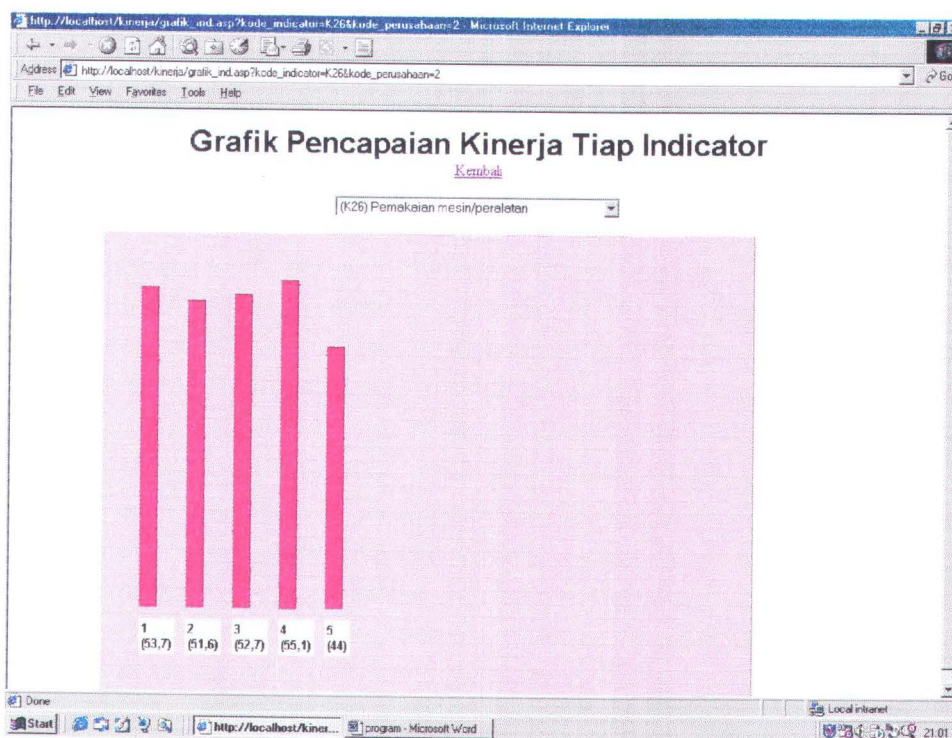
Gambar 5.44 Tampilan Grafik Pencapaian Kinerja Indikator Perputaran Aktiva Total UPJ II



Gambar 5.45 Tampilan Grafik Pencapaian Kinerja Indikator Biaya SC UPJ II



Gambar 5.46 Tampilan Grafik Pencapaian Kinerja Indikator Perputaran Aktiva Total UPJ III



Gambar 5.47 Tampilan Grafik Pencapaian Kinerja Indikator Pemakaian Mesin/Peralatan UPJ III

BAB VI

ANALISA DAN INTERPRETASI DATA

Setelah dilakukan pengolahan data pada Bab V, langkah selanjutnya adalah melakukan analisa dan interpretasi terhadap hasil pengolahan data. Hal-hal yang akan dibahas dalam bab ini, meliputi : analisa terhadap masing-masing indikator kinerja yang digunakan dalam pengukuran kinerja dengan menggunakan OMAX, analisa terhadap indeks pencapaian kinerja tiap periode pengukuran atau tiap bulan, dan analisa keseluruhan nilai kinerja total pada unit produksi.

6.1. Analisa Indikator Kinerja

Analisa terhadap indikator kinerja yang digunakan dalam pengukuran kinerja PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari, Unit Produksi Jakarta II dan III dilakukan untuk memberikan gambaran tentang pencapaian hasil dari setiap indikator kinerja sehingga perusahaan, dalam hal ini pihak manajemen, dapat mengetahui kinerja perusahaan yang ada dan selanjutnya melakukan tindakan-tindakan yang dianggap perlu dalam memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan. Berikut ini akan dijelaskan hasil yang dicapai oleh masing-masing indikator kinerja untuk setiap periode pengukuran mulai bulan Juli hingga November 2000. Analisa ini dibuat berdasarkan hasil pengolahan data berupa tabel pengukuran kinerja di setiap periode pengukuran yang terdapat pada bab IV (Gambar 5.11 hingga 5.41).

1. Indikator Kinerja Perputaran Aktiva Total

a. Unit Produksi Jakarta II

Pada UPJ II, nilai pencapaian skor tertinggi untuk indikator kinerja perputaran aktiva total dicapai pada bulan Agustus yaitu pada skor 4 dengan nilai sebesar 4,80. Nilai indikator yang memiliki bobot sebesar 1,2% tersebut *meningkat sedikit* dari nilai sebelumnya pada bulan Juli yang mencapai skor 3. Peningkatan ini terjadi karena ada kenaikan jumlah pendapatan namun penggunaan aktiva total cenderung mengalami



penurunan. Sedangkan nilai indikator terendah dicapai pada skor 1 dengan nilai 1,20 yang terjadi pada bulan September dan Oktober. Kenaikan kembali terjadi pada bulan November meskipun hanya mencapai skor 2 dengan nilai 2,40.

Dari hasil pengukuran selama lima bulan tampak bahwa pencapaian kinerja untuk indikator perputaran aktiva total di UPJ II masih rendah dan perlu diberi perhatian untuk lebih ditingkatkan karena nilai indikator tersebut masih jauh dari target realistik yang telah ditetapkan.

b. Unit Produksi Jakarta III

Nilai indikator kinerja perputaran aktiva total yang tertinggi dicapai oleh UPJ III pada permulaan periode pengukuran yaitu bulan Juli 2000 pada skor 3 dengan nilai 3,60. Selanjutnya nilai indikator kinerja *semakin menurun* di mana pada bulan Agustus mencapai skor 1 dengan nilai 1,20 dan mulai bulan September hingga November mencapai skor terendah 0. Penurunan nilai pencapaian indikator ini disebabkan karena jumlah pendapatan yang diterima setelah bulan Agustus mengalami penurunan yang tajam sedangkan penggunaan aktiva totalnya menghabiskan biaya yang semakin besar.

Berdasarkan pengukuran yang dilakukan selama lima periode (lima bulan) maka dapat dilihat bahwa secara umum pencapaian kinerja untuk indikator perputaran aktiva total masih rendah karena masih banyak nilai indikator kinerja ini yang berada di bawah skor 3.

2. Indikator Kinerja Perputaran Piutang

a. Unit Produksi Jakarta II

Secara umum nilai indikator kinerja perputaran piutang UPJ II yang diukur sejak periode awal Juli hingga Oktober cenderung tidak mengalami perubahan di mana nilai pencapaian indikator tersebut berkisar pada skor 3 dengan nilai 11,10 namun pada bulan November terjadi *peningkatan* pencapaian nilai sehingga mencapai skor 4 dengan nilai 14,80.

Nilai pencapaian kinerja untuk indikator perputaran piutang cenderung mengalami kenaikan namun belum terlalu tinggi karena masih berada jauh dari target yang ditetapkan. Peningkatan baru mulai terjadi pada periode kelima yaitu bulan November. Kenaikan jumlah pendapatan yang terus menerus sejak bulan Juli mendorong semakin besarnya nilai perputaran piutang karena jumlah rata-rata piutang tidak selalu mengalami peningkatan, bahkan sejak bulan Oktober nilainya cenderung menurun.

b. Unit Produksi Jakarta III

Nilai indikator kinerja perputaran piutang yang tertinggi dicapai oleh UPJ III pada bulan Juli, Agustus, dan November pada skor 3 dengan nilai 11,10. Namun pada bulan September terjadi penurunan nilai pencapaian indikator sehingga berada pada skor 2 dengan nilai 7,40. Penurunan pada bulan ini disebabkan karena jumlah pendapatan yang diterima mengalami penurunan yang cukup tajam sedangkan jumlah rata-rata piutang justru meningkat dari periode sebelumnya. Dan selanjutnya nilai indikator kinerja *semakin menurun* di mana pada bulan Oktober dicapai skor terendah 1 dengan nilai 3,70. Peningkatan kembali terjadi pada bulan November di mana pencapaian indikator kembali mencapai skor 3.

Hasil pengukuran selama lima periode menunjukkan bahwa kinerja yang dicapai oleh indikator perputaran piutang di UPJ III masih rendah karena cenderung berada pada skor 3 ke bawah.

3. Indikator Kinerja Current Ratio

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator kinerja current ratio pada UPJ II cenderung tidak mengalami perubahan, yaitu berada pada skor 3 dengan nilai 23,70 sejak periode awal pengukuran bulan Juli hingga November. Hal ini menggambarkan bahwa indikator tersebut masih belum terlalu baik karena tidak ada peningkatan sama sekali selama periode pengukuran kinerja.

Pencapaian nilai indikator yang hanya berada pada skor 3 dapat dipengaruhi oleh besarnya aktiva lancar yang cenderung mengalami kenaikan dan demikian pula dengan hutang lancar.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pada UPJ III, nilai indikator kinerja current ratio yang tertinggi dicapai pada bulan Juli dan Agustus pada skor 3 dengan nilai 23,70. Namun mulai bulan September nilai indikator *memurun* hingga berada di skor 2 dengan nilai 15,80 dan berlangsung sampai bulan November.

Secara keseluruhan, jumlah aktiva lancar sebagai salah satu indikator yang membentuk nilai indikator current ratio terus menerus mengalami peningkatan. Namun seiring dengan meningkatnya penggunaan aktiva lancar terjadi pula peningkatan hutang lancar sehingga menyebabkan nilai perbandingan yang dihasilkan tidak selalu mengalami peningkatan secara signifikan.

4. Indikator Kinerja Profit Margin

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator kinerja profit margin UPJ II yang tertinggi dicapai pada skor 8 dengan nilai 172,92. Hal ini terjadi pada bulan Agustus. Besarnya peningkatan laba operasi yang diterima merupakan faktor yang mempengaruhi terjadinya kenaikan nilai pengukuran kinerja. Meskipun jumlah pendapatan yang diterima mengalami peningkatan namun tingkat perubahan kenaikannya tidak sebesar laba operasi. Pada bulan September sempat terjadi penurunan pencapaian nilai dari indikator yang memiliki bobot tertinggi ini hingga berada pada skor 4 dengan nilai 8,96. Setelah itu nilai indikator cenderung mulai meningkat lagi mencapai skor 7 pada bulan Oktober dan November dengan nilai 156,8. Nilai skor untuk indikator kinerja profit margin yang terendah hanya terjadi pada periode awal pengukuran bulan Juli yang berada pada skor 3 dengan nilai 67,2. Secara umum pencapaian kinerja untuk indikator profit margin di UPJ II sudah cukup baik karena pencapaian nilai skor berada di atas skor 3..

b. Unit Produksi Jakarta III

Nilai indikator kinerja profit margin yang tertinggi dicapai oleh UPJ III pada bulan Juli dan September pada skor 3 dengan nilai 67,2. Pada dua periode ini jumlah laba operasi yang dihasilkan oleh UPJ III tergolong cukup besar bila dibandingkan dengan laba yang dicapai pada periode lainnya, namun dari segi pendapatan diterima, jumlahnya cenderung mengalami penurunan setelah memasuki bulan Agustus. Pada bulan Agustus dan November terjadi penurunan pencapaian skor menjadi skor 1 dengan nilai 22,4. Sedangkan nilai pencapaian skor untuk indikator kinerja profit margin yang terendah yaitu 0 dicapai pada bulan Oktober.

Hasil pengukuran terhadap indikator kinerja profit margin di UPJ III menggambarkan bahwa kinerja yang dicapai masih rendah karena banyak pencapaian nilainya berada di bawah skor 3.

5. Indikator Kinerja Biaya Tenaga Kerja DKB

a. Unit Produksi Jakarta II

Pada UPJ II nilai indikator kinerja biaya tenaga kerja DKB mencapai nilai tertinggi pada bulan November pada skor 10 dengan nilai 10,00. Namun pada bulan September terjadi pencapaian nilai indikator paling rendah sehingga berada pada skor terendah 0. Sedangkan pada bulan sebelumnya yaitu Agustus, nilai indikator dapat mencapai skor 5 dengan nilai 5,00 dan pada bulan oktober dapat meningkat lagi mencapai skor 9 dengan nilai 9,00. Secara keseluruhan pencapaian kinerja untuk indikator kinerja ini sudah baik karena terdapat pencapaian kinerja yang nilai skornya mencapai 10 namun hal tersebut tidak berlangsung terus menerus karena ternyata UPJ II juga sempat mengalami skor yang terendah yaitu 0.

Peningkatan nilai pencapaian kinerja untuk indikator biaya tenaga kerja ini dipengaruhi oleh semakin menurunnya biaya tenaga kerja yang dikeluarkan dan semakin meningkatnya jumlah pendapatan yang diterima sehingga mempengaruhi kenaikan dari nilai indikator biaya tenaga kerja.

b. Unit Produksi Jakarta III

Nilai indikator kinerja biaya tenaga DKB yang tertinggi dicapai oleh UPJ III pada bulan Juli dan Agustus pada skor 3 dengan nilai 3,00. Namun pada bulan September terjadi penurunan nilai pencapaian indikator sehingga berada pada skor 2 dengan nilai 2,00. Selanjutnya nilai indikator kinerja *semakin menurun* di mana pada bulan Oktober dicapai skor terendah 1 dengan nilai 1,00. Namun peningkatan kembali terjadi pada bulan November di mana pencapaian indikator kembali mencapai skor 2.

Pengukuran kinerja selama lima (5) periode atau lima bulan menunjukkan masih rendahnya pencapaian kinerja dari indikator biaya tenaga DKB UPJ III. Adapun faktor yang dapat mempengaruhi terjadinya penurunan ini adalah karena semakin menurunnya jumlah pendapatan yang diperoleh namun biaya tenaga kerja yang dikeluarkan semakin besar. Sehingga menyebabkan nilai indikator kinerja tersebut menjadi semakin kecil.

6. Indikator Kinerja Biaya Subkontraktor (SC)

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator kinerja biaya subkontraktor UPJ II yang tertinggi dicapai pada skor 9 dengan nilai 38,70. Hal ini terjadi pada bulan Agustus. Namun pada bulan September sempat terjadi penurunan pencapaian nilai indikator hingga berada pada skor 3 dengan nilai 12,90. Setelah itu nilai indikator semakin menurun di mana pada bulan Oktober nilai pencapaian hanya mencapai skor 1 dengan nilai 4,30 dan pada bulan November dicapai nilai indikator terendah yang berada pada skor 0.

Pencapaian kinerja untuk indikator biaya subkontraktor ini hanya terjadi pada periode kedua pengukuran kinerja dan setelah itu pencapaian kinerja semakin rendah dan merosot tajam hingga mencapai skor 0. Secara keseluruhan dapat dianalisa bahwa penurunan nilai pencapaian indikator yang terjadi setelah bulan Agustus karena dipengaruhi oleh semakin besarnya nilai biaya subkontraktor yang dikeluarkan. Meskipun jumlah pendapatan mengalami peningkatan juga namun kenaikan biaya

subkontraktor juga akan mempengaruhi pencapaian kinerja yang diinginkan.

b. Unit Produksi Jakarta III

Nilai indikator kinerja biaya subkontraktor yang tertinggi hanya berhasil dicapai oleh UPJ III pada bulan Juli dan Agustus pada skor 3 dengan nilai 12,90. Selanjutnya nilai indikator *cenderung menurun* di mana pada bulan September dan November berada pada skor 2 dengan nilai 8,60 dan nilai indikator terendah 0 dicapai pada bulan Oktober. Secara keseluruhan pencapaian kinerja dari indikator biaya subkontraktor masih rendah dan perlu ditingkatkan karena sebagian besar nilai pencapaian kinerja tersebut masih berada di bawah skor 3.

Penurunan nilai pencapaian indikator ini dapat disebabkan oleh faktor semakin tingginya biaya subkontraktor yang dikeluarkan namun di satu sisi pendapatan yang diterima semakin berkurang.

7. Indikator Kinerja Biaya Material

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator kinerja biaya material yang tertinggi berhasil dicapai oleh UPJ II pada bulan September, Oktober dan November pada skor 9 dengan nilai 113,40. Sedangkan nilai indikator terendah hanya berada pada periode awal pengukuran bulan Juli yakni pada skor 3 dengan nilai 37,80. Pencapaian kinerja dari indikator kinerja biaya material tergolong bagus karena mengalami peningkatan secara terus menerus hingga skor 9 pada akhir periode pengukuran yang berarti semakin mendekati target yang ingin dicapai yaitu skor 10.

Peningkatan ini juga didukung oleh semakin besarnya jumlah pendapatan yang diterima namun biaya material yang dikeluarkan tidak terlalu mengalami peningkatan yang tajam sehingga hampir mencapai target yang ditetapkan.

b. Unit Produksi Jakarta III

Nilai indikator kinerja biaya material UPJ III yang tertinggi dicapai pada skor 3 dengan nilai 37,80. Hal ini terjadi pada bulan Juli. Selanjutnya nilai indikator cenderung berada di bawah skor 3 dan pada bulan September dan November dicapai nilai indikator terendah yang berada pada skor 0. Penurunan ini menunjukkan bahwa biaya material yang digunakan cenderung semakin besar namun tidak didukung dengan pendapatan yang diterima UPJ III selama periode pengukuran. Secara umum kinerja yang dicapai oleh indikator biaya material di UPJ III masih tergolong rendah karena mengalami penurunan nilai skor dan walaupun ada peningkatan nilai skor pada periode tertentu, peningkatan nilainya tidak melebihi skor.

8. Indikator Kinerja Biaya Overhead

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator kinerja biaya overhead yang tertinggi dicapai oleh UPJ II pada bulan September dan November pada skor 8 dengan nilai 16,00. Namun pada bulan Oktober sempat terjadi penurunan nilai pencapaian indikator sehingga berada pada skor 7 dengan nilai 14,00. Nilai indikator terendah terjadi saat pencapaian skor 3 dengan nilai 6,00 pada periode awal pengukuran bulan Juli. Pencapaian kinerja untuk indikator kinerja biaya overhead di UPJ II termasuk baik karena ada peningkatan dari skor 3 ke skor yang lebih tinggi, walaupun ada penurunan nilai skor pada suatu periode tertentu, nilainya tidak sampai di bawah skor 3.

Peningkatan kinerja pada bulan September didorong oleh adanya penurunan biaya overhead yang cukup besar bila dibandingkan periode sebelumnya walaupun jumlah pendapatan justru mengalami penurunan pada bulan itu.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pada UPJ III, nilai indikator kinerja biaya overhead yang tertinggi dicapai pada bulan Juli dan September pada skor 3 dengan nilai 6,00. Pada

bulan Agustus terjadi pencapaian nilai terendah yang berada pada skor 0, hal ini disebabkan karena jumlah biaya overhead yang dikeluarkan cukup besar walaupun pencapaian yang diperoleh cenderung paling besar. Namun pada bulan Oktober dan November nilai pencapaian berada pada skor 2 dengan nilai 4,00. Kinerja UPJ III untuk indikator biaya overhead masih rendah karena banyak nilai pencapaiannya berada di bawah skor 3.

9. Indikator Kinerja Keluhan Pelanggan

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator kinerja keluhan pelanggan UPJ II yang tertinggi dicapai pada bulan November yang berada pada skor 7 dengan nilai 65,10. Pada bulan Agustus terjadi penurunan nilai indikator yang sangat tajam dan mencapai nilai terendah yakni 9,30 yang berada pada skor 1. Namun setelah bulan Agustus nilai indikator mulai meningkat lagi dan tidak berada di bawah skor 1 lagi.

Kenaikan jumlah keluhan pelanggan, yang diperlihatkan dari semakin menurunnya nilai pencapaian indikator, menunjukkan bahwa pelayanan yang diberikan perusahaan kurang memenuhi keinginan pelanggan. Sehingga bila jumlah keluhan pelanggan pada suatu periode mengalami peningkatan, perlu adanya perhatian dari pihak perusahaan untuk memperbaiki kualitas pelayanannya agar pelanggan merasa puas.

b. Unit Produksi Jakarta III

Nilai indikator kinerja keluhan pelanggan yang tertinggi dicapai oleh UPJ III pada bulan Oktober pada skor 8 dengan nilai sebesar 74,40. Namun pada bulan Agustus terjadi pencapaian nilai indikator terendah yang hanya dapat mencapai skor 1 dengan nilai 9,30. Setelah itu nilai indikator mulai terus meningkat melebihi skor 3.

Adanya peningkatan dalam pencapaian kinerja indikator ini disebabkan karena jumlah keluhan yang muncul dari sejumlah pelanggan mengalami penurunan.

10. Indikator Kinerja Pelanggan Baru

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator kinerja pelanggan baru UPJ II yang tertinggi dicapai pada bulan Agustus dan Oktober yang berada pada skor 8 dengan nilai 15,20. Setelah itu, nilai pencapaian indikator sempat menurun mencapai skor 6 dengan nilai 11,40 pada bulan November. Nilai indikator pencapaian terendah terjadi pada bulan September yang mencapai skor 1 dengan nilai sebesar 1,90.

Semakin tinggi nilai indikator ini didorong oleh semakin banyaknya jumlah pelanggan baru yang berhasil diperoleh perusahaan. Berarti pihak perusahaan sudah memperhatikan adanya pengembangan pasar untuk dapat memperoleh pelanggan yang lebih banyak lagi.

b. Unit Produksi Jakarta III

Secara umum nilai indikator kinerja pelanggan baru yang dicapai oleh UPJ III selama 5 bulan pengukuran kinerja tidak menunjukkan peningkatan yang berarti. Nilai pencapaian indikator kinerja yang tertinggi terjadi pada bulan Juli dan November yang hanya berada pada skor 3 dengan nilai 5,70. Antara bulan Juli dan November nilai indikator cenderung berada di bawah skor 3 dan pada bulan September mencapai nilai terendah yaitu menduduki skor 0.

Nilai pencapaian indikator yang tidak mengalami peningkatan berarti, dipengaruhi oleh masih belum ada peningkatan untuk jumlah pelanggan baru yang diperoleh perusahaan. Hal ini perlu diperhatikan mengingat faktor pengembangan pasar menjadi hal yang tidak bisa diabaikan lagi.

11. Indikator Kinerja Gaji Karyawan

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator kinerja gaji karyawan di UPJ II yang tertinggi dicapai pada bulan Oktober yang berada pada skor 6 dengan nilai 13,2. Pada bulan November pencapaian skor mengalami penurunan hingga

berada pada skor 5 dengan nilai 11. Nilai indikator pencapaian terendah terjadi pada bulan Agustus yang mencapai skor 1 dengan nilai sebesar 2,20.

Semakin tingginya rasio gaji karyawan menunjukkan pihak perusahaan memperhatikan kesejahteraan karyawannya karena total biaya yang dikeluarkan lebih banyak diserap untuk pengeluaran gaji karyawan.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pencapaian nilai indikator kinerja gaji karyawan oleh UPJ III memiliki nilai tertinggi pada bulan Oktober yang berada pada skor 6 dengan nilai 13,2. Nilai indikator cenderung meningkat sejak periode awal pengukuran, namun pada bulan November sempat mengalami penurunan sehingga hanya mencapai nilai 8,8 pada skor 4. Sedangkan nilai pencapaian kinerja terendah untuk indikator kinerja gaji karyawan terjadi pada bulan Juli dan Agustus dengan nilai 6,6 yang berada pada skor 3.

Peningkatan nilai pencapaian indikator ini tidak terlalu tajam dan masih belum mendekati target, namun diharapkan biaya total yang dikeluarkan oleh perusahaan banyak diserap untuk biaya gaji karyawan demi peningkatan kesejahteraan karyawan.

12. Indikator Kinerja Keterlambatan Karyawan

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai pencapaian indikator kinerja keterlambatan karyawan cenderung mengalami peningkatan sejak periode awal pengukuran. Nilai indikator kinerja yang terendah terjadi saat periode awal pengukuran bulan Juli yakni pada skor 3 dengan nilai 1,20. Pada bulan Agustus, September dan Oktober terjadi peningkatan nilai pencapaian indikator sehingga berada pada skor 4 dengan nilai 1,60. Dan nilai indikator kinerja keterlambatan karyawan yang tertinggi dicapai oleh UPJ II pada bulan November pada skor 5 dengan nilai 2,00.

Semakin sedikitnya jumlah karyawan yang terlambat saat masuk kantor akan menyebabkan semakin meningkatnya nilai pencapaian indikator kinerja ini. Hal ini berarti kinerja perusahaan akan semakin baik.

b. Unit Produksi Jakarta III

Nilai indikator kinerja keterlambatan karyawan terus mengalami peningkatan sejak dimulainya pengukuran pada awal periode. Nilai yang terendah terjadi pada bulan Juli dan Agustus di mana nilai pencapaiannya berada pada skor 3 dengan nilai 1,20. Sedangkan nilai yang tertinggi dicapai pada bulan September hingga November pada skor 9 dengan nilai 3,60.

Pencapaian skor yang terus mengalami peningkatan menunjukkan semakin sedikitnya jumlah karyawan yang datang terlambat ke kantor dibandingkan jumlah karyawan yang ada.

13. Indikator Kinerja Ketidakhadiran Karyawan

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator kinerja ketidakhadiran karyawan di UPJ II cenderung mengalami peningkatan skor sejak periode awal pengukuran bulan Juli. Sehingga nilai indikator pencapaian terendah terjadi pada bulan Juli dengan nilai skor 3 dan pencapaian nilai akhir sebesar 0,30. Pada bulan Agustus dan September pencapaian nilai tetap yaitu sebesar 0,40 yang berada pada skor 4. Sedangkan bulan Oktober menunjukkan peningkatan pada skor 8 dengan nilai 0,80.

Bila indikator ini mengalami peningkatan skor berarti jumlah karyawan yang tidak hadir (absen) masuk kantor semakin berkurang jumlahnya. Hal ini berarti kinerja perusahaan untuk indikator ini juga semakin baik.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pencapaian nilai indikator kinerja ketidakhadiran karyawan oleh UPJ III memiliki nilai tertinggi pada bulan Agustus yang berada pada skor

7 dengan nilai 0,70. Sedangkan nilai indikator terendah dicapai pada bulan Oktober dengan nilai 0,20. Pada bulan November pencapaian nilai kembali agak meningkat pada skor 3 dengan nilai sebesar 0,30.

Jumlah ketidakhadiran karyawan di kantor yang semakin meningkat dapat menunjukkan semakin rendahnya nilai pencapaian indikator ini.

14. Indikator Kinerja Keluhan Karyawan

a. Unit Produksi Jakarta II

Pencapaian nilai indikator kinerja keluhan karyawan di UPJ II terjadi pada bulan Agustus pada skor 5 dengan nilai sebesar 3,00. Setelah itu nilai pencapaian indikator mengalami penurunan di mana nilai yang terendah terjadi pada bulan Oktober saat berada pada skor 1 dengan nilai 0,60. Namun pada bulan November nilai pencapaian skor untuk indikator keluhan karyawan meningkat lagi pada posisi skor 3 dengan nilai 1,80.

Jumlah keluhan karyawan yang semakin besar memerlukan perhatian dari pihak manajemen demi tercapainya kepuasan kerja. Bila jumlah keluhan karyawan tinggi maka nilai indikator ini bisa dikatakan semakin rendah/ turun.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pada bulan Oktober, nilai pencapaian skor untuk indikator kinerja keluhan karyawan mencapai nilai tertinggi yaitu 4,80 dengan nilai skor 8. Pada bulan November pencapaian nilai kembali agak menurun pada skor 5 dengan nilai sebesar 3,00. Sedangkan nilai indikator terendah dicapai di bulan Agustus pada skor 1 dengan nilai 0,60.

Semakin menurunnya jumlah keluhan karyawan yang terjadi akan menyebabkan nilai indikator ini semakin meningkat karena bila jumlah keluhan berkurang, manajemen bisa dikatakan telah memperhatikan kondisi karyawannya.

15. Indikator Kinerja Pelaksanaan Rapat

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator kinerja pelaksanaan rapat UPJ II yang tertinggi dicapai pada skor 10 dengan nilai 14,00. Hal ini terjadi pada bulan November. Pada bulan Agustus hingga Oktober nilai pencapaian skor masih berada di atawa skor 3 sehingga nilai indikator terendah hanya terjadi pada periode awal pengukuran bulan Juli, yang berada pada skor 3 dengan nilai 4,20.

Bila jumlah pelaksanaan rapat yang telah ditentukan cenderung mengalami penurunan maka ada kemungkinan bahwa koordinasi kerja dianggap kurang. Diharapkan agar rapat tersebut dilaksanakan sebagai sarana yang efektif dalam melakukan perencanaan hingga evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan

b. Unit Produksi Jakarta III

UPJ III mencaipaia nilai indikator kinerja pelaksanaan rapat yang tertinggi pada bulan November pada skor 6 dengan nilai 8,40. Pada bulan Juli, Agustus dan September pencapaian skor berada di posisi 3 dengan nilai 4,20. Sedangkan nilai pencapaian skor indikator yang terendah yaitu 1 dicapai pada bulan Oktober.

Bila jumlah pelaksanaan rapat mengalami kenaikan berarti upaya untuk lebih meningkatkan koordinasi kerja yang dilakukan akan semakin baik.

16. Indikator Kinerja Penggunaan Komputer

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator kinerja penggunaan komputer UPJ II cenderung stabil sejak periode awal pengukuran bulan Juli hingga akhir periode pengukuran bulan November yaitu pada posisi skor 3 dengan nilai 3,00. Pencapaian kinerja untuk indikator kinerja ini tergolong masih belum terlalu baik dan tidak menunjukkan adanya perbaikan ke arah peningkatan kinerja karena posisi skor yang dicapai saat ini masih jauh dari target yang

ingin dicapai sehingga perlu ada peningkatan nilai indikator agar dapat dicapai target pada skor 10.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pencapaian nilai indikator kinerja penggunaan komputer UPJ III cenderung tetap atau tidak mengalami peningkatan maupun penurunan sejak periode awal pengukuran bulan Juli hingga November di mana nilai indikator kinerja ini selalu berada pada skor 3 dengan nilai 3,00. Kondisi yang dialami oleh UPJ III untuk indikator kinerja ini sama dengan yang dialami oleh UPJ II. Ada kemungkinan pihak unit produksi belum terlalu memperhatikan indikator ini perlu ditingkatkan mengingat nilai bobot yang dimiliki oleh indikator tersebut hanya 1% dari bobot indikator kinerja keseluruhan.

17. Indikator Kinerja Jumlah Karyawan Ditraining

a. Unit Produksi Jakarta II

Secara umum nilai indikator kinerja jumlah karyawan ditraining UPJ II yang diukur sejak periode awal Juli hingga Oktober cenderung masih rendah di mana pencapaian nilai indikator yang tertinggi hanya mencapai skor 3 dengan nilai 3,60 yang terjadi pada bulan Juli. Sedangkan mulai bulan Agustus mengalami penurunan hingga mencapai nilai skor yang terendah yaitu 0 selama bulan September, Oktober, dan November.

Peningkatan terhadap jumlah karyawan yang ditraining menunjukkan adanya perhatian dari pihak perusahaan untuk lebih meningkatkan kemampuan dan ketrampilan dari karyawannya sehingga diharapkan dapat menunjang prestasi kerja di masa mendatang.

b. Unit Produksi Jakarta III

Nilai indikator kinerja jumlah karyawan yang ditraining yang tertinggi berhasil dicapai oleh UPJ III pada September pada skor 9 dengan nilai 1,80. Sedangkan nilai indikator kinerja yang terendah terjadi pada

bulan Juli dan September pada skor 3 dengan nilai 3,60. Dan pada bulan Oktober nilai indikator mulai naik mencapai skor 6 dengan nilai 6,72.

Saat jumlah karyawan yang ditraining mengalami peningkatan hingga mencapai skor 9, hal ini menggambarkan bahwa perusahaan memandang perlu untuk lebih mengembangkan kemampuan karyawannya sehingga dapat memberikan manfaat bagi perusahaan di masa mendatang.

18. Indikator Kinerja Waktu Pelatihan

a. Unit Produksi Jakarta II

Pencapaian nilai indikator kinerja waktu pelatihan sejak periode awal pengukuran mengalami penurunan sampai bulan September. Pada bulan tersebut nilai indikator mencapai skor yang terendah yaitu 0. Setelah itu nilai pencapaian mulai meningkat dan mencapai nilai yang tertinggi pada bulan November yang berada pada skor 5 dengan nilai 2,50.

Rata-rata lamanya waktu pelatihan yang diberikan kepada setiap karyawan yang mengikuti pelatihan dapat menggambarkan jumlah waktu yang telah dihabiskan oleh karyawan untuk lebih meningkatkan kemampuannya.

b. Unit Produksi Jakarta III

Secara umum nilai indikator kinerja waktu pelatihan yang dicapai oleh UPJ III selama 5 bulan pengukuran kinerja cenderung berada pada skor 3 ke atas. Nilai pencapaian indikator kinerja yang tertinggi terjadi pada bulan Agustus yang berada pada skor 6 dengan nilai 3,00. Sedangkan nilai indikator yang terendah mencapai skor 3 pada bulan Juli dan November dengan nilai 1,50.

Bila nilai pencapaian indikator semakin menurun, hal ini menunjukkan bahwa lama waktu pelatihan yang telah diikuti oleh karyawan yang ikut pelatihan masih belum mencapai target sehingga perlu ditingkatkan lagi.

19. Indikator Kinerja Anggaran Pelatihan

a. Unit Produksi Jakarta II

Pencapaian skor untuk indikator kinerja anggaran pelatihan di UPJ II paling rendah mencapai angka 3 dengan nilai 0,60. Hal ini terjadi pada awal bulan pengukuran yaitu bulan Juli. Selanjutnya pada periode berikutnya mulai meningkat hingga mencapai skor 9 sebagai skor pencapaian indikator tertinggi dengan nilai 1,80 pada bulan September. Namun pada bulan berikutnya mengalami penurunan meskipun tidak sampai di bawah skor 3.

Semakin besarnya anggaran pelatihan yang disediakan oleh perusahaan menunjukkan komitmen perusahaan untuk mempertahankan karyawannya untuk jangka panjang melalui pemberian pelatihan-pelatihan yang memberi manfaat penting bagi perusahaan di masa mendatang.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pada UPJ III, pencapaian skor untuk nilai indikator kinerja anggaran pelatihan mengalami peningkatan sejak periode awal pengukuran, dengan pencapaian skor 3, hingga nilai skor yang tertinggi dicapai pada bulan Oktober yaitu pada skor 7 dengan nilai sebesar 1,40. Setelah itu pada bulan November terjadi penurunan nilai pencapaian sehingga akhirnya kembali berada pada skor 3 dengan nilai sebesar 0,60.

Penurunan pencapaian nilai indikator ini dapat terjadi karena menurunnya jumlah anggaran pelatihan yang disediakan oleh perusahaan dari biaya total yang dikeluarkan.

20. Indikator Kinerja Kemampuan Menjawab Surat Pengajuan

a. Unit Produksi Jakarta II

Pencapaian nilai skor yang tertinggi dari indikator kinerja ini dicapai pada skor 10 dengan nilai 5,00. Hal ini terjadi pada bulan September. Sedangkan nilai indikator yang terendah terjadi pada periode awal pengukuran bulan Juli dan Oktober, yang berada pada skor 3 dengan

nilai 1,50. Namun, pada bulan November nilai pencapaian skor indikator mengalami kenaikan lagi hingga mencapai skor 7 dengan nilai 3,50.

Peningkatan dalam kemampuan menjawab surat pengajuan repair list sangat penting berkaitan dengan pelayanan terhadap pelanggan yang mengajukan kapalnya untuk direparasi di PT. DKB. Pencapaian skor yang mencapai target yang ditetapkan menunjukkan perusahaan telah mencapai kinerja yang terbaik.

b. Unit Produksi Jakarta III

UPJ III mencapai nilai tertinggi dari indikator kinerja kemampuan menjawab surat pengajuan pada bulan Agustus pada skor 7 dengan nilai 3,50. Sedangkan nilai pencapaian skor indikator yang terendah yaitu 3 dicapai pada bulan Juli dengan nilai 1,50. Pencapaian skor nilai indikator selama periode pengukuran kinerja cenderung berada pada skor 3 ke atas.

Pencapaian kinerja untuk indikator ini masih belum mencapai target yang diinginkan sehingga perlu adanya perhatian dari pihak perusahaan untuk lebih memperhatikan indikator ini. Di samping itu mengingat indikator ini berkaitan dengan proses pelayanan terhadap pelanggan maka perlu dilakukan perbaikan-perbaikan.

21. Indikator Kinerja Kemampuan Menyelesaikan S-Note

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator ini mencapai nilai skor tertinggi pada bulan Agustus dan November yaitu pada skor 4 dengan nilai 17,60. Namun setelah bulan Agustus mulai terjadi penurunan pencapaian nilai skor di mana skor yang terendah dicapai pada bulan Oktober pada posisi skor 1 dengan nilai 4,40. Namun nilai pencapaian skor ini kembali meningkat pada bulan November.

Pencapaian nilai indikator yang belum mencapai target perlu lebih diperhatikan lagi mengingat penyelesaian S-Note merupakan bagian yang penting dalam proses reparasi.

b. Unit Produksi Jakarta III

Secara umum nilai indikator kinerja pelanggan baru yang dicapai oleh UPJ III selama 5 bulan pengukuran kinerja cenderung berada pada skor 3 ke bawah. Dan nilai pencapaian indikator kinerja yang tertinggi hanya terjadi pada awal periode pengukuran yaitu bulan Juli yang berada pada skor 3 dengan nilai 13,20. Nilai pencapaian skor pada periode berikutnya semakin menurun hingga mencapai nilai yang terendah pada skor 0 pada bulan September. Namun pada bulan November nilai pencapaian skor mulai agak meningkat mencapai skor 1 dengan nilai 4,40.

Secara umum, nilai pencapaian indikator ini masih belum bagus karena masih jauh di bawah target dan memerlukan perhatian dari pihak perusahaan.

22. Indikator Kinerja Kemampuan Menyelesaikan Draft Bill

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai indikator kemampuan menyelesaikan draft bill untuk UPJ II sejak periode awal pengukuran hingga bulan November cenderung berada pada skor 3 ke bawah. Nilai skor dari indikator yang tertinggi dicapai pada skor 3 dengan nilai 0,66 pada bulan Juli. Selanjutnya nilai pencapaian skor mulai menurun dan mencapai skor terendah 0 pada bulan September.

Pencapaian nilai indikator untuk kemampuan menyelesaikan draft bill masih berada di sekitar skor 3 sehingga perlu diberikan perhatian agar nantinya dapat lebih ditingkatkan.

b. Unit Produksi Jakarta III

Secara umum pencapaian nilai indikator kinerja UPJ III cenderung mengalami peningkatan sejak awal periode pengukuran. Nilai indikator kinerja yang tertinggi dicapai oleh UPJ III pada bulan November pada skor 6 dengan nilai sebesar 0,66. Sedangkan nilai pencapaian skor terendah yang dicapai adalah skor 3 dengan nilai 0,66.

Semakin meningkatnya kemampuan menyelesaikan draft bill akan mendorong semakin tingginya nilai pencapaian skor untuk indikator ini. Penyelesaian draft bill merupakan salah satu bagian dari proses reparasi.

23. Indikator Kinerja Kemampuan Menyelesaikan Faktur

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai pencapaian skor untuk indikator kinerja ini mencapai nilai yang tertinggi pada bulan Juli yang berada pada skor 3 dengan nilai 3,00. Pencapaian nilai skor yang terendah terjadi pada bulan Agustus dan Oktober yakni sebesar 1,00 yang berada pada skor 1.

Nilai pencapaian indikator ini masih tergolong rendah karena jumlah faktur yang diselesaikan dalam setiap periodenya masih belum mencapai target sehingga perlu dilakukan perbaikan-perbaikan.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pencapaian skor untuk nilai indikator kemampuan menyelesaikan faktur hanya mengalami peningkatan saat bulan Agustus di mana nilai skor berada pada skor 4 dengan nilai sebesar 4,00. Sedangkan pada bulan September hingga Oktober nilai pencapaian skor cenderung stabil pada skor 3, namun selanjutnya terjadi penurunan nilai pencapaian skor indikator di mana nilai skor terendah yang dicapai adalah skor 1 dengan nilai 9,30 pada bulan November.

Secara umum, penurunan indikator kemampuan menyelesaikan faktur disebabkan karena jumlah faktur yang harus diselesaikan masih belum mencapai target yang ditetapkan.

24. Indikator Kinerja Pemakaian Dok

a. Unit Produksi Jakarta II

Dari pengukuran kinerja yang dilakukan selama 5 periode tampak bahwa nilai pencapaian skor dari indikator pemakaian dok cenderung berada pada skor 3 ke bawah. Nilai skor tertinggi yang dapat dicapai terjadi pada bulan Juli dan September yaitu pada skor 3 dengan nilai 3,00.

Sedangkan nilai skor terendah terjadi pada bulan Agustus dan Oktober yang berada pada skor 1 dengan nilai 1,00.

Pencapaian kinerja dari indikator pemakaian dok akan semakin meningkat bila jumlah hari operasional dok mengalami peningkatan. Selama ini jumlah hari operasional kapal yang melakukan doking cenderung belum mencapai keseluruhan hari yang tersedia dalam waktu satu bulan.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pencapaian skor untuk indikator kinerja pemakaian dok di UPJ III mulai awal periode pengukuran bulan Juli mengalami penurunan hingga mencapai skor terendah 0 pada bulan Agustus. Namun pada bulan berikutnya yaitu bulan September mulai terjadi kenaikan nilai pencapaian indikator sehingga mencapai skor tertinggi 5 pada bulan November dengan nilai 5,00.

Penurunan pada pencapaian nilai indikator ini dapat disebabkan karena jumlah hari operasional untuk kapal yang doking semakin menurun sehingga banyak dok yang kosong atau tidak digunakan secara optimal.

25. Indikator Kinerja Bobot Kapasitas Dok

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai pencapaian skor untuk indikator kinerja bobot kapasitas dok mencapai nilai yang tertinggi pada bulan Agustus yang berada pada skor 4 dengan nilai 0,80. Pencapaian nilai skor yang terendah terjadi pada bulan September yakni sebesar 0,20 yang berada pada skor 1.

Indikator bobot kapasitas dok mengalami penurunan pada saat jumlah bobot kapal yang masuk ke dok memiliki bobot yang jauh di bawah kapasitas dok yang tersedia sehingga menyebabkan dok kurang dimanfaatkan secara maksimal. Hal ini dapat disebabkan karena ukuran kapal yang terlalu panjang, terlalu lebar dan lain-lain.

b. Unit Produksi Jakarta III

Sejak periode awal pengukuran pencapaian skor untuk nilai indikator bobot kapasitas dok cenderung mengalami penurunan hingga akhirnya mencapai nilai terendah pada bulan Agustus, yakni pada skor 2 dengan nilai 0,40. Namun pada bulan-bulan berikutnya, mulai bulan September terjadi peningkatan hingga akhirnya dicapai skor yang tertinggi untuk indikator tersebut pada bulan November yaitu skor 5 dengan nilai 1,00.

Peningkatan nilai indikator yang mencapai skor 5 yang terjadi pada akhir periode pengukuran disebabkan karena jumlah bobot kapal yang masuk dok mengalami peningkatan hingga kapasitas dok dapat dimanfaatkan secara maksimal.

26. Indikator Kinerja Pemakaian Mesin/Peralatan

a. Unit Produksi Jakarta II

Selama dua bulan pertama pengukuran kinerja untuk indikator pemakaian mesin/peralatan ada kecenderungan terjadi penurunan nilai pencapaian skor di mana nilai yang terendah dicapai pada bulan Agustus, yakni pada skor 1 dengan nilai 0,40. Namun pada bulan-bulan berikutnya, mulai bulan September terjadi peningkatan hingga akhirnya dicapai skor yang tertinggi untuk indikator tersebut pada bulan November yaitu skor 6 dengan nilai 2,40.

Nilai indikator pemakaian mesin/peralatan yang mengalami peningkatan dipengaruhi oleh peningkatan jam pemakaian mesin/peralatan yang digunakan untuk proses reparasi sehingga utilitas mesin/peralatan tersebut menjadi tinggi.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pencapaian nilai skor untuk indikator kinerja pemakaian mesin/peralatan di UPJ III sejak periode awal pengukuran bulan Juli hingga November cenderung stabil yakni pada skor 3 dengan nilai 1,20. Setelah itu nilai pencapaian skor mengalami penurunan dan mencapai skor

terendah pada posisi 2 dengan nilai 0,40. Hal ini terjadi pada bulan November.

Penurunan nilai pencapaian indikator pemakaian mesin/peralatan yang terjadi pada bulan November disebabkan karena jumlah jam pemakaian mesin/peralatan yang digunakan untuk proses reparasi mengalami penurunan.

27. Indikator Kinerja Kecepatan Proses Subkontraktor (SC)

a. Unit Produksi Jakarta II

Secara umum pencapaian nilai skor untuk indikator kinerja kecepatan proses subkontraktor di UPJ II sejak awal periode pengukuran bulan Juli hingga November cenderung stabil pada skor 3 dengan nilai 4,80 atau tidak mengalami peningkatan apapun.

Peningkatan nilai indikator ini dapat terjadi bila volume pekerjaan *replating* yang dilakukan oleh pihak subkontraktor semakin besar namun jam orang yang dihasilkan semakin sedikit. Hal ini akan sangat mendorong adanya peningkatan kecepatan proses *replating* untuk subkontraktor.

b. Unit Produksi Jakarta III

UPJ III mencapai nilai skor indikator kinerja kecepatan proses subkontraktor yang tertinggi pada bulan Oktober pada skor 6 dengan nilai 9,60. Setelah itu nilai skor semakin menurun pada bulan November dan mencapai nilai skor terendah yaitu 2 dengan nilai 3,20.

Nilai pencapaian indikator kinerja ini mengalami penurunan karena jumlah jam orang yang melakukan proses *replating* mengalami pembengkakan cukup besar namun volume pekerjaan *replating* yang dilakukan tidak mengalami peningkatan. Hal ini menyebabkan kecepatan proses *replating* yang dihasilkan oleh subkontraktor menjadi kecil.

28. Indikator Kinerja Kecepatan Proses Tenaga DKB

a. Unit Produksi Jakarta II

Nilai pencapaian skor untuk indikator kinerja ini mencapai nilai yang tertinggi pada skor 3 dengan nilai 29,10 selama pada bulan Juli, September, Oktober, dan November. Pencapaian nilai skor yang terendah terjadi pada bulan Agustus yakni sebesar 19,40 yang berada pada skor 2.

Kecepatan proses *replating* tenaga DKB yang dihasilkan di UPJ II selama lima periode pengukuran cenderung tidak mengalami perubahan yang berarti, karena jumlah jam orang yang melakukan pekerjaan *replating* tidak mengalami penurunan dan volume pekerjaan *replating* yang dilakukan juga tidak mengalami peningkatan.

b. Unit Produksi Jakarta III

Secara keseluruhan, pencapaian nilai skor untuk nilai indikator kecepatan proses tenaga DKB pada UPJ III mengalami peningkatan dari satu periode pengukuran ke periode pengukuran lainnya. Nilai skor tertinggi untuk indikator kinerja ini dicapai selama bulan September sampai November. Sedangkan nilai pencapaian skor indikator yang terendah terjadi pada bulan Juli dan Agustus pada skor 3 dengan nilai 29,10.

Secara umum, kecepatan proses *replating* tenaga DKB pada UPJ III masih rendah dan jauh dari target yang diharapkan. Di samping itu jumlah jam orang yang melakukan pekerjaan juga cenderung masih besar sehingga volume kerja *replating* yang dihasilkan juga kecil.

29. Indikator Kinerja Kegagalan Penagihan

a. Unit Produksi Jakarta II

Pada UPJ II, pencapaian nilai skor untuk indikator kinerja kegagalan penagihan selama 5 periode pengukuran berada di sekitar skor 3 ke bawah. Nilai indikator kinerja yang tertinggi dicapai pada bulan Juli dan November pada skor 3 dengan nilai 15,3. Sedangkan nilai indikator terendah dicapai pada skor 1 dengan nilai 5,10 dan terjadi pada bulan

Oktober. Hasil pengukuran ini menunjukkan bahwa kinerja yang dicapai untuk indikator kegagalan penagihan masih rendah karena nilai pencapaian indikator cenderung masih berada di bawah skor 3.

Secara keseluruhan, nilai pencapaian indikator kinerja ini masih rendah karena jumlah tagihan pembayaran reparasi kapal (dari pihak pelanggan) yang mengalami penundaan masih tergolong besar. Hal ini menyebabkan banyaknya tagihan yang belum dapat dibayar dengan tepat waktu oleh pihak pelanggan.

b. Unit Produksi Jakarta III

Nilai indikator kinerja kegagalan penagihan yang tertinggi dicapai oleh UPJ III pada bulan Agustus dan September pada skor 4 dengan nilai 20,40. Sedangkan nilai pencapaian skor yang terendah dicapai pada bulan Juli, Oktober dan November pada saat skor 3 dengan nilai 15,30. Nilai indikator secara umum masih tergolong belum terlalu baik karena walaupun nilai skor terendah yang dicapai masih berada pada skor 3 namun pencapaian skor tertinggi selama periode pengukuran, yaitu skor 4 masih jauh dari target yang ingin dicapai.

Masih banyaknya tagihan yang belum terbayar oleh pihak pelanggan menyebabkan indikator kinerja perusahaan dalam hal kegagalan penagihan masih tergolong cukup tinggi. Penagihan tertunda ini dapat disebabkan karena pihak pelanggan tidak membayar tepat waktu atau mereka tetap membayar namun tidak sesuai dengan jumlah yang ditagih.

6.2. Analisa Indeks Pencapaian Kinerja

Analisa indeks pencapaian kinerja merupakan suatu analisa terhadap hasil pencapaian kinerja keseluruhan indikator kinerja yang dicapai tiap bulan atau tiap periode pengukuran guna mengetahui adanya peningkatan atau penurunan kinerja dari indikator-indikator kinerja yang diukur dari perusahaan. Berikut ini akan dijelaskan tentang pencapaian kinerja selama periode pengukuran yang telah dilakukan :

1. Bulan Juli

a. Unit Produksi Jakarta II

Pada bulan Juli, nilai masing-masing indikator secara keseluruhan berada di pada skor 3. Hal ini disebabkan karena bulan Juli merupakan periode awal pengukuran sehingga nilai indikator yang dicapai pada saat bulan Juli digunakan pula sebagai nilai awal pengukuran, yang berada pada skor 3. Nilai yang dicapai pada periode awal pengukuran kinerja sebesar 300. Indeks yang dicapai belum dapat ditentukan karena nilai ini adalah nilai awal pengukuran kinerja, dengan kata lain belum ada nilai pencapaian kinerja sebelumnya.

Adapun indikator-indikator yang dipentingkan oleh perusahaan bila dilihat dari 6 bobot yang tertinggi adalah profit margin, rasio biaya material, kecepatan proses tenaga DKB, current ratio, dan kegagalan penagihan.

b. Unit Produksi Jakarta III

Sama halnya dengan UPJ II, nilai masing-masing indikator kinerja ditempatkan pada skor 3, karena bulan Juli merupakan periode awal pengukuran. Nilai yang dicapai pada periode awal pengukuran besarnya 300 (sama dengan UPJ II) karena mengingat nilai skor dan bobot yang dimiliki kedua unit produksi tersebut sama.

2. Bulan Agustus

a. Unit Produksi Jakarta II

Pada bulan Agustus dapat dilihat bagaimana perubahan nilai dan indeks yang dicapai setelah periode awal pengukuran. Adapun nilai pencapaian kinerja total yang dicapai UPJ II untuk bulan Agustus adalah 475,1 yang berarti mengalami peningkatan dengan indeks sebesar 58,37 % dari periode sebelumnya. Hal ini disebabkan karena terdapat beberapa indikator kinerja yang mengalami peningkatan nilai sehingga mengakibatkan peningkatan pencapaian skor yang semakin tinggi. Adapun

jumlah indikator kinerja yang skornya di atas 3 (meningkat) sebanyak 15 indikator masing-masing : current ratio, profit margin, biaya tenaga kerja DKB, biaya subkontraktor, biaya material, biaya overhead, pelanggan baru, keterlambatan karyawan, ketidakhadiran karyawan, keluhan karyawan, pelaksanaan rapat, anggaran pelatihan, kemampuan menjawab surat pengajuan, kemampuan menyelesaikan S-Note dan bobot kapasitas dok. Selain indikator-indikator yang mengalami peningkatan nilai, terdapat pula indikator-indikator yang nilainya menurun di bawah skor 3 di mana jumlahnya mencapai 10 indikator kinerja. Indikator-indikator itu antara lain : keluhan pelanggan, gaji karyawan, jumlah karyawan ditraining, waktu pelatihan, kemampuan menyelesaikan draft bill, kemampuan menyelesaikan faktur, pemakaian dok, pemakaian mesin/peralatan, kecepatan proses tenaga kerja DKB, dan kegagalan penagihan.

Bila dilakukan pengamatan terhadap tiap indikator kinerja yang diukur pada bulan Agustus tampak adanya peningkatan pencapaian nilai skor pada 2 indikator dengan bobot cukup besar yaitu profit margin dan *rasio biaya material*.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pada UPJ III, nilai pencapaian kinerja pada bulan Agustus yang juga mengalami perubahan dari periode pengukuran sebelumnya. Namun nilai pencapaian kinerja total yang dicapai pada bulan ini mengalami penurunan sehingga menjadi 204,90. Hal ini menunjukkan adanya penurunan kinerja dengan indeks sebesar -31,70 % dari periode sebelumnya. Hal-hal yang menyebabkan terjadinya penurunan nilai kinerja adalah karena terdapatnya penurunan pada tiap-tiap indikator kinerja yang diukur yang cenderung berada di bawah skor awal (skor 3) sehingga mempengaruhi pencapaian nilai kinerja keseluruhan. Adapun indikator-indikator yang nilainya di bawah skor 3 adalah perputaran aktiva total, profit margin, biaya material, biaya overhead, keluhan pelanggan, pelanggan baru, keterlambatan karyawan, keluhan karyawan, kemampuan menyelesaikan S-Note, pemakaian dok dan bobot kapasitas dok.

Sedangkan jumlah indikator kinerja yang mengalami peningkatan skor di atas skor 3 adalah 9 indikator. Untuk indikator kinerja yang memiliki bobot terbesar, yaitu profit margin, nilai pencapaian kinerjanya mengalami penurunan hingga berada pada skor 1. Hal ini merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi penurunan nilai pencapaian kinerja secara keseluruhan.

3. Bulan September

a. Unit Produksi Jakarta II

Memasuki periode ketiga pengukuran kinerja pada UPJ II kembali terjadi perubahan indeks terhadap periode pengukuran sebelumnya. Nilai pencapaian kinerja bulan September mencapai 404,80. Hal ini berarti terjadi penurunan kinerja hingga -14,8 % dari periode sebelumnya.

Adapun penurunan indeks kinerja ini disebabkan karena adanya penurunan nilai skor dari sejumlah indikator kinerja sebanyak 12 indikator. Dari 12 indikator yang mengalami penurunan nilai skor tersebut ada beberapa indikator yang penurunannya di bawah skor 3 yaitu perputaran aktiva total, biaya tenaga kerja DKB, pelanggan baru, keluhan karyawan, jumlah karyawan ditraining, waktu pelatihan, kemampuan menyelesaikan draft bill, dan bobot kapasitas dok. Untuk beberapa indikator yang memiliki bobot cukup besar tampak adanya peningkatan pencapaian nilai skor. Hal ini terlihat pada indikator kinerja profit margin, rasio biaya material, dan keluhan pelanggan.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pada bulan September, nilai pencapaian kinerja UPJ III mencapai 321,50. Hal ini menunjukkan adanya peningkatan kinerja dengan indeks sebesar 56,91 % dari periode sebelumnya. Hal-hal yang mempengaruhi peningkatan kinerja pada bulan ini adalah adanya peningkatan nilai kinerja yang dicapai oleh beberapa indikator kinerja, di mana terdapat 11 indikator kinerja yang mengalami peningkatan pencapaian skor dari periode sebelumnya sedangkan 13 indikator lainnya mengalami penurunan namun

besarnya penurunan skor tidak terlalu tajam. Adapun jumlah indikator yang skornya berada di atas 3 ada 12 indikator, yaitu : profit margin, biaya material, biaya overhead, keluhan pelanggan, keterlambatan karyawan, ketidakhadiran karyawan, pelaksanaan rapat, anggaran pelatihan, kemampuan menjawab surat pengajuan, dan pemakaian mesin/peralatan.

4. Bulan Oktober

a. Unit Produksi Jakarta II

Pada periode ke-4 pengukuran kinerja yaitu bulan Oktober kembali terjadi perubahan, di mana nilai pencapaian kinerja UPJ II mencapai 458,90. Nilai ini meningkat sebesar 13,36 % dari periode sebelumnya. Terdapat 11 indikator yang menunjukkan adanya penurunan pencapaian nilai skor di antaranya adalah biaya subkontraktor, biaya overhead, keluhan pelanggan, keterlambatan karyawan, keluhan karyawan, anggaran pelatihan, kemampuan menjawab surat pengajuan, kemampuan menyelesaikan S-Note, kemampuan menyelesaikan faktur, pemakaian dok, dan kegagalan penagihan. Terdapat pula sejumlah indikator yang memiliki skor di bawah 3 yaitu perputaran aktiva total, biaya subkontraktor, keluhan karyawan, jumlah karyawan ditraining, kemampuan menyelesaikan S-Note, kemampuan menyelesaikan draft bill, kemampuan menyelesaikan faktur, pemakaian dok, dan kegagalan penagihan. Sedangkan indikator yang skornya meningkat dari periode sebelumnya berjumlah 10 indikator.

b. Unit Produksi Jakarta III

Dari hasil pengukuran kinerja selama periode pengukuran bulan Oktober diketahui nilai pencapaian kinerja yang dapat dicapai oleh UPJ III adalah 266,50. Nilai ini menunjukkan adanya penurunan kinerja sebesar 17,11 % dari periode sebelumnya. Penurunan nilai pencapaian kinerja ini disebabkan karena adanya penurunan pencapaian nilai skor dari 9 indikator, di mana jumlah indikator yang nilai skornya berada di bawah 3 mencapai 13 indikator, masing-masing perputaran aktiva total, perputaran piutang, current ratio, profit margin, biaya tenaga kerja DKB, biaya

subkontraktor, biaya material, biaya overhead, pelanggan baru, ketidakhadiran karyawan, pelaksanaan rapat, kemampuan menyelesaikan S-Note, dan pemakaian dok. Diketahui pula pada periode pengukuran bulan ini, indikator yang memiliki bobot terbesar yaitu profit margin memiliki nilai pencapaian kinerja yang berada pada skor terendah yaitu 0.

5. Bulan November

a. Unit Produksi Jakarta II

Hasil pengukuran kinerja pada periode pengukuran bulan November menunjukkan bahwa nilai pencapaian kinerja UPJ II mengalami peningkatan dari periode sebelumnya yakni mencapai 531,60 atau dengan kata lain terjadi peningkatan sebesar 15,84 %. Hal ini didukung oleh adanya peningkatan pencapaian skor dari 18 indikator di mana 11 di antaranya mencapai nilai skor di atas 3. Indikator-indikator tersebut adalah perputaran piutang, biaya tenaga kerja DKB, biaya overhead, keluhan pelanggan, keterlambatan karyawan, ketidakhadiran karyawan, pelaksanaan rapat, waktu pelatihan, anggaran pelatihan, kemampuan menjawab surat pengajuan, pemakaian mesin/peralatan. Sedangkan indikator yang nilai pencapaian skornya mengalami penurunan antara lain biaya subkontraktor, pelanggan baru, gaji karyawan, dan bobot kapasitas dok.

Pada periode pengukuran bulan November ini tampak pula 2 indikator yang memiliki bobot terbesar yaitu profit margin dan biaya material mencapai nilai skor yang cukup tinggi di atas skor 3.

b. Unit Produksi Jakarta III

Pada periode ke-5 pengukuran kinerja UPJ III yaitu bulan November terlihat adanya perubahan nilai pencapaian kinerja dari periode sebelumnya yaitu mencapai 270,20. Nilai ini menunjukkan adanya peningkatan kinerja sebesar 1,39 % dari periode sebelumnya. Indikator-indikator yang mengalami peningkatan pencapaian nilai skor berjumlah 11 indikator namun hanya 5 di antaranya yang mengalami peningkatan nilai

skor hingga berada di atas skor 3. Sedangkan indikator yang nilai pencapaian skornya mengalami penurunan, masing-masing biaya material, keluhan pelanggan, gaji karyawan, keluhan karyawan, waktu pelatihan, anggaran pelatihan, kemampuan menyelesaikan surat pengajuan, kemampuan menyelesaikan S-Note, kemampuan menyelesaikan faktur, pemakaian mesin/peralatan, dan kecepatan proses subkontraktor. Di samping itu terdapat pula indikator-indikator yang nilai pencapaian skornya berada di bawah skor 3, yaitu perputaran aktiva total, current ratio, profit margin, biaya tenaga kerja DKB, biaya subkontraktor, biaya material, biaya overhead, kemampuan menyelesaikan S-Note, kemampuan menyelesaikan faktur, pemakaian mesin/peralatan, dan kecepatan proses SC.

6.3 Analisa Pencapaian Kinerja Tiap Unit Produksi

Dari analisa terhadap masing-masing indikator dan bulanan untuk kedua unit produksi yaitu UPJ II dan III, dapat dilakukan pula analisa secara keseluruhan tentang pencapaian kinerja dari masing-masing unit produksi tersebut selama lima bulan atau lima periode pengukuran yang telah dilakukan.

6.3.1 Unit Produksi Jakarta II

Dari hasil pengukuran kinerja selama lima periode dengan menggunakan *software* yang berdasarkan metode OMAX, dapat dibuat tabel sebagai berikut :

Tabel 6.1 Pencapaian Kinerja Total UPJ II

No	Periode	Pencapaian Kinerja Total		Indeks (%)
		Sekarang	Sebelum	
1	Juli	300	-	-
2	Agustus	475,1	300	58,37
3	September	404,8	475,1	-14,80
4	Oktober	458,9	404,8	13,36
5	November	531,6	458,9	15,84

Dari tabel di atas tampak bahwa UPJ II mencapai nilai kinerja total tertingginya pada bulan Agustus 2000, di mana peningkatan kinerja yang berhasil dicapai dibandingkan periode sebelumnya, yaitu bulan Juli, mencatat indeks sebesar 58,37 %. Perubahan nilai pencapaian kinerja pada periode Juli hingga September cenderung sangat tajam karena penurunan yang terjadi memiliki kesenjangan nilai cukup besar namun memasuki periode September nilai pencapaian kinerja mulai merambat naik.

Secara keseluruhan, kinerja yang dihasilkan oleh Unit Produksi Jakarta II masih tergolong rendah karena pada setiap periode pengukuran banyak indikator kinerja yang pencapaian nilainya masih belum stabil berada di atas skor 3. Skor 3 merupakan skala nilai awal yang ditentukan pada periode awal pengukuran. Tentunya diharapkan pencapaian kinerja untuk semua indikator dapat melebihi nilai awal pengukuran karena hal itu menunjukkan adanya perbaikan/ peningkatan kinerja yang lebih baik. Namun kecenderungan yang terjadi pada sebagian besar nilai indikator-indikator kinerja yang diukur setiap bulan (secara periodik) ini adalah pencapaian nilai yang tidak stabil atau fluktuatif, di mana tingkat perubahan nilai indikator antara satu periode dengan periode berikutnya bisa meningkat ataupun menurun secara tajam. Hal ini menunjukkan suatu indikasi bahwa upaya perusahaan untuk melakukan perbaikan kinerja masih belum menunjukkan hasil yang lebih baik. Adapun indikator-indikator yang memiliki nilai tergolong rendah (tidak pernah melebihi skor 3) antara lain : current ratio, penggunaan komputer, jumlah karyawan ditraining, kemampuan menyelesaikan draft bill, kemampuan menyelesaikan faktur, pemakaian dok, kecepatan proses subkontraktor, kecepatan proses tenaga DKB, dan kegagalan penagihan. Indikator-indikator tersebut ada yang berubah secara menurun sejak awal pengukuran pada skor 3 ataupun mengalami naik turun berkisar antara skor 0 hingga 3.

Adapun faktor lain yang dapat meningkatkan nilai pencapaian kinerja perusahaan juga dipengaruhi oleh pencapaian nilai oleh 2 indikator yang memiliki bobot tertinggi yaitu profit margin dan biaya material. Kedua indikator ini cenderung mengalami peningkatan nilai yang skornya mampu melebihi skor 3. Dengan derajat kepentingan yang cukup tinggi dibandingkan indikator lainnya,

kedua indikator tersebut dapat dikatakan memiliki nilai kinerja yang sangat baik dan berpengaruh positif bagi peningkatan kinerja secara keseluruhan pada Unit Produksi Jakarta II. Nilai-nilai pencapaian kinerja dari indikator yang diukur juga masih menunjukkan nilai yang berada di bawah atau paling tidak mendekati target realistik yang ditetapkan, bahkan cenderung sebagian besar nilai indikator masih jauh di bawah nilai target.

Pencapaian kinerja keseluruhan dari UPJ II dapat ditingkatkan bila pihak perusahaan (unit produksi) memiliki komitmen untuk terus melakukan perbaikan pada indikator-indikator pencapaiannya masih rendah dan memperhatikan nilai indikator yang memiliki bobot cukup besar serta mempertahankan indikator yang pencapaiannya hampir atau sudah memenuhi target realistik yang ditentukan.

6.3.2 Unit Produksi Jakarta III

Nilai pencapaian kinerja secara total untuk Unit Produksi Jakarta III dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 6.2 Pencapaian Kinerja Total UPJ III

No	Periode	Pencapaian Kinerja Total		Indeks (%)
		Sekarang	Sebelum	
1	Juli	300	-	-
2	Agustus	204,9	300	-31,7
3	September	321,5	204,9	56,91
4	Oktober	266,5	321,5	-17,11
5	November	270,2	266,5	1,39

Tabel di atas memperlihatkan bahwa keberhasilan UPJ III mencapai nilai kinerja total yang tertinggi terjadi pada bulan September 2000, di mana peningkatan kinerja yang berhasil dicapai dibandingkan periode sebelumnya, yaitu bulan Juli, mencatat indeks sebesar 56,91 %. Perubahan nilai pencapaian kinerja selama periode Juli hingga November memiliki kecenderungan sangat tajam dengan kesenjangan nilai cukup besar. Peningkatan secara perlahan terjadi saat bulan November dengan indeks pencapaian sebesar 1,39 % dibandingkan nilai pencapaian kinerja pada periode sebelumnya yaitu bulan Oktober.

Secara umum, kinerja yang dihasilkan oleh Unit Produksi Jakarta III juga tergolong masih rendah karena banyak indikator kinerja yang pencapaian nilainya masih belum stabil berada di atas skor 3. Bahkan indikator yang pencapaian nilai kinerjanya *hanya* berada di sekitar skor 3 ke bawah mencapai 12 indikator, di mana 2 di antaranya memiliki nilai bobot kepentingan yang paling besar, yaitu profit margin dan biaya material. Sehingga dapat dikatakan, pengaruh dari kedua indikator terhadap pencapaian kinerja secara keseluruhan cukup besar.

Nilai indeks untuk UPJ III, yang diperhitungkan sebagai tingkat perubahan pencapaian nilai kinerja keseluruhan setiap periode bila dibandingkan dengan periode sebelumnya, juga memperlihatkan perubahan ke arah penurunan. Penurunan tingkat pencapaian kinerja dalam lima periode pengukuran tersebut semakin memberikan gambaran bahwa masih banyak hal-hal yang perlu menjadi perhatian bagi pihak manajemen untuk mencapai kinerja yang diharapkan atau ditetapkan. Nilai-nilai pencapaian kinerja dari indikator yang diukur juga masih menunjukkan nilai yang berada di bawah target realistis yang ditetapkan, bahkan cenderung sebagian besar nilai indikator masih jauh di bawah nilai target. Untuk itu pihak perusahaan harus lebih memperhatikan indikator-indikator yang nilai pencapaiannya masih berada di bawah skor 3 dan indikator-indikator yang memiliki bobot kepentingan yang cukup besar bagi pencapaian nilai kinerja yang sehingga nantinya terjadi peningkatan kinerja ke arah yang lebih baik.

Hasil pengukuran kinerja yang dilakukan selama lima periode ini dapat memberikan gambaran tentang nilai pencapaian kinerja perusahaan yang sebenarnya sesuai dengan data-data yang dimiliki perusahaan. Bila selama ini perusahaan tidak dapat menentukan sejauh mana ukuran pencapaian kinerjanya, maka dengan adanya *tool* berupa program perangkat lunak (*software*) yang dibuat berdasarkan metode *Objective Matrix* ini akan membantu perusahaan untuk mengukur pencapaian kinerjanya secara mudah dan cepat dan memberikan gambaran tentang kondisi perusahaan secara umum melalui nilai pencapaian indikator-indikator kinerja yang diukur sehingga nantinya pengambilan keputusan oleh pihak manajemen yang berkaitan dengan perbaikan dan peningkatan kinerja dapat segera dilakukan.

BAB VII

KESIMPULAN DAN SARAN

7.1 Kesimpulan

Setelah melakukan pengolahan dan analisa data maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut :

1. Pada penelitian ini, dengan menggunakan perspektif Balanced Scorecard (BSC) telah dihasilkan indikator-indikator kinerja yang diukur di PT. Dok dan Perkapalan Kodja Bahari, Jakarta antara lain : **perspektif keuangan**, yang meliputi indikator perputaran aktiva total, perputaran piutang, current ratio, profit margin, biaya tenaga DKB, biaya subkontraktor, biaya material, dan biaya overhead, kemudian **perspektif pelanggan**, yang meliputi indikator : keluhan pelanggan dan pelanggan baru. Perspektif ketiga adalah **perspektif sdm dan organisasi**, yang terdiri atas indikator : rasio gaji karyawan, keterlambatan karyawan, ketidakhadiran karyawan, keluhan karyawan, pelaksanaan rapat, penggunaan komputer, jumlah karyawan ditraining, waktu pelatihan, dan anggaran pelatihan, dan terakhir adalah **perspektif proses bisnis internal**, yang meliputi indikator : kemampuan menjawab surat pengajuan, kemampuan menyelesaikan S-Note, kemampuan menyelesaikan draft bill, kemampuan menyelesaikan faktur, pemakaian dok, bobot kapasitas dok, pemakaian mesin/peralatan, kecepatan proses subkontraktor, kecepatan proses tenaga DKB, dan kegagalan penagihan.
2. Dari hasil penelitian ini telah berhasil dikembangkan suatu program (*software*) yang berbasis *web* sehingga memudahkan perusahaan melakukan pengukuran kinerja dan monitoring terhadap pencapaian kinerjanya secara periodik. Software pengukuran kinerja ini dibuat berbasis *web* dengan harapan pihak perusahaan dapat melakukan pengukuran kinerja secara terintegrasi terhadap seluruh unit produksi maupun cabang perusahaan melalui akses ke intranet yang di-*install* di seluruh jaringan komputer di perusahaan.

3. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari pihak manajemen dan dengan bantuan model AHP diperoleh bobot untuk masing-masing indikator kinerja adalah sebagai berikut : perputaran aktiva total (1,2 %), perputaran piutang (3,7%), current ratio (7,9 %), profit margin (22,4 %), biaya tenaga kerja DKB (1%), biaya subkontraktor (4,3 %), biaya material (12,6 %), biaya overhead (2%), keluhan pelanggan (9,3%), pelanggan baru (1,9%), gaji karyawan (2,2%), keterlambatan karyawan (0,4%), ketidakhadiran karyawan (0,1%), keluhan karyawan (0,6%), pelaksanaan rapat (1,4%), penggunaan komputer (1%), jumlah karyawan ditraining (1,2%), waktu pelatihan (0,5), anggaran pelatihan (0,2%), kemampuan menjawab surat pengajuan (0,5%), kemampuan menyelesaikan S-Note (4,4%), kemampuan menyelesaikan draft bill (2,2%), kemampuan menyelesaikan faktur (1%), pemakaian dok (1%), bobot kapasitas dok (0,2%), pemakaian mesin/peralatan (0,4%), kecepatan proses subkontraktor (1,6%), kecepatan proses DKB (9,7%), dan kegagalan penagihan (5,1%)
4. Berdasarkan pengukuran yang telah dilakukan selama lima periode, didapatkan hasil pengukuran kinerja total untuk UPJ II secara berurutan mulai bulan Juli hingga November 2000 adalah 300; 475,10; 404,80; 458,90; dan 531,60. Pada UPJ III, hasil pengukuran kinerja total yang dicapai adalah 300; 204,90 ; 321,50 ; 266,50 ; dan 270,20. Sedangkan nilai indeks pencapaian kinerja antara bulan Juli hingga November bila dibandingkan dengan periode sebelumnya, untuk UPJ II adalah sebesar 58,37 %, -14,8 %, 13,36 %, dan 15,84 %. Sedangkan untuk UPJ III adalah -31,70 %, 56,91 %, -17,11 % dan 1,39 %.
5. Berdasarkan data yang telah dikumpulkan dari pihak perusahaan tampak bahwa nilai pencapaian kinerja setiap indikator yang diukur tidak ada yang melampaui/melebihi target yang ditetapkan. Hal ini berarti bahwa penentuan target dari pihak manajemen telah sesuai dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan.

7.2 Saran-saran

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan maka saran-saran yang dapat disampaikan adalah :

1. Pengumpulan data terhadap nilai pencapaian indikator kinerja perlu dilakukan secara kontinyu dengan menggunakan format pengumpulan data yang mudah dipahami sehingga mempermudah proses pengumpulan data selanjutnya.
2. Pencapaian kinerja seluruh indikator yang secara umum masih rendah memerlukan perhatian dari PT. DKB dan unit-unit produksi terkait dan selanjutnya melakukan evaluasi untuk mengetahui penyebab terjadinya penurunan kinerja yang dicapai dan menentukan langkah-langkah perbaikan yang dapat dilakukan guna mendorong perusahaan untuk terus meningkatkan kinerja sehingga akhirnya mampu meningkatkan daya saing dengan perusahaan lain.
3. Dalam proses pengolahan data menggunakan OMAX, bila suatu saat nilai pencapaian indikator ada yang melebihi nilai target pada skor 10 maka nilai tersebut untuk sementara tetap berada pada skor 10 namun hal ini perlu menjadi perhatian bagi pihak perusahaan karena ada kemungkinan terjadi kesalahan pengambilan keputusan saat penentuan target. Sehingga untuk memperbaiki keadaan ini pihak perusahaan perlu melakukan revisi atau *adjustment* terhadap target yang telah ditentukan sebelumnya.
4. Agar selanjutnya dapat dikembangkan lagi penelitian yang dapat mengarah pada pengembangan perangkat lunak (*software*) yang dapat men-*generate* daftar indikator-indikator kinerja yang akan diukur di perusahaan dan bobot dari masing-masing indikator tersebut, dengan menggunakan model pembobotan *Analytical Hierarchy Process* (AHP).

DAFTAR PUSTAKA

1. -----, *Guidelines for Performance Measurement*, U.S. Department of Energy (DOE), Washington DC, 1996.
2. Henny, M.Dachyar, *Sistem Pengukuran Kinerja : Studi Kasus dengan Balanced Scorecard*, Proceeding of Performance Management Seminar Nasional, Jakarta, 30-31 Maret 2000.
3. Jr., Raymond McLeod, *Sistem Informasi Manajemen*, Prentice Hall Inc, 1995.
4. Jogiyanto, HM., *Analisis & Disain sistem Informasi :Pendekatan Terstruktur*, Andi Offset, Yogyakarta, 1990.
5. Mardiono, Lisa, *Perencanaan Strategi Perusahaan melalui Penetapan Prioritas Kriteria Kompetitif Berdasarkan Pengukuran Kinerja dengan Malcolm Baldrige National Quality Award pada PT. Superindo Jaya Makmur*, Thesis, Jurusan Teknik Industri-ITS, Surabaya, 2000.
6. Mulyadi, Johny Setyawan, *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*, Aditya Media, Yogyakarta, 1999
7. Pearce II, John A., Richard B. Robinson, Jr., *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Alih bahasa : Ir. Agus Maulana MSM, Binarupa Aksara, Jakarta, 1997.
8. Riggs, James L., *Production Systems : Planning, Analysis, and Control*, Formerly Oregon State University, John Wiley & Sons, Inc., 1987.
9. Robert S.,Kaplan, David P. Norton, *Translating Strategy into Action the Balanced Scorecard*, Harvard Business School Press Boston, Massachusetts, February 1996.
10. Simons,Robert, *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*, Harvard Business School, Boston, Prentice Hall, New Jersey, 2000
11. Suryadi, Kadarsah., Ali Ramdhani, *Sistem Pendukung Keputusan : Suatu Wacana Struktural Idealisasi dan Implementasi Konsep Pengambilan Keputusan*, PT. Remaja Rosdakarya, Bandung, 1998.

12. Suwignjo, Patdono, *Sistem Pengukuran Kinerja : Sejarah Perkembangan dan Agenda Penelitian ke Depan*, Proceeding of Performance Management Seminar Nasional, Jakarta, 30-31 Maret 2000.
13. Tunggal, Drs. Amin Widjaja, Ak.MBA, *Pengukuran Kinerja dengan Balanced ScoreCard*, Harvarindo, Jakarta, 2000.
14. *Intranet Article*, <http://www.rway.com/article.com>

PT. DOK & PERKAPALAN KODJA BAHARI
PERHITUNGAN LABA/RUGI
UNIT PRODUKSI JAKARTA II
TAHUN 2000

	NOVEMBER	OKTOBER	SEPTEMBER	AGUSTUS	JULI	JUNI
PENDAPATAN						
Dok dan reparasi	7.901.356.542,60	7.482.345.210,80	6.016.883.599,10	6.902.711.737,10	5.796.549.565,00	4.462.419.649,00
BIAYA PRODUKSI						
Material	1.505.614.743,50	1.483.364.279,31	1.229.469.593,41	1.594.989.542,52	1.815.551.239,73	1.500.178.166,31
Upah	500.031.019,98	479.646.062,33	600.300.903,12	487.945.896,22	430.490.031,65	900.511.673,32
Subkontraktor	2.635.489.989,76	2.334.505.818,31	1.267.296.443,72	834.508.074,66	1.178.608.821,28	1.888.586.225,30
Biaya lain-lain	497.597.550,00	455.554.406,00	430.605.636,00	423.366.879,00	508.988.702,50	453.577.666,00
Biaya overhead	1.022.770.318,39	1.052.232.837,85	812.909.048,37	1.114.361.833,97	1.304.780.097,85	760.399.283,78
Jumlah biaya produksi	6.161.503.621,63	5.805.303.403,80	4.340.581.624,62	4.455.172.226,37	5.238.418.893,01	5.503.253.014,71
Laba (rugi) kotor	1.739.852.920,97	1.677.041.807,00	1.676.301.974,48	2.447.539.510,73	858.130.671,99	(1.040.833.365,71)
BIAYA USAHA						
Biaya administrasi & umum	883.562.498,09	859.573.168,87	1.262.108.349,56	1.164.352.714,66	616.431.762,21	718.833.481,42
Biaya pemasaran	84.937.404,32	73.902.765,60	95.874.867,50	458.063.196,75	20.012.833,90	64.989.213,45
Jumlah biaya usaha	968.499.902,41	933.475.934,47	1.357.983.217,06	1.622.415.911,41	636.444.596,11	783.822.694,87
Laba(rugi) usaha	771.353.018,56	743.565.872,53	318.318.757,42	825.123.599,32	221.686.075,89	(1.824.656.060,58)

PT. DOK & PERKAPALAN KODJA BAHARI
PERHITUNGAN LABA/RUGI
UNIT GALANGAN JAKARTA III
TAHUN 2000

	NOVEMBER	OKTOBER	SEPTEMBER	AGUSTUS	JULI	JUNI
PENDAPATAN						
Dok dan reparasi	2.854.100.360,00	2.003.882.482,00	2.766.946.607,00	4.005.129.736,00	3.112.705.590,00	1.930.712.940,00
BIAYA PRODUKSI						
Material	832.256.536,49	392.511.812,38	804.092.823,55	1.001.442.805,00	435.487.020,50	441.807.098,99
Upah	387.898.038,31	346.549.022,33	386.930.711,53	343.711.898,90	264.203.423,82	516.653.766,08
Subkontraktor	403.575.250,00	509.879.350,00	263.365.909,00	230.235.089,50	134.225.074,50	92.488.942,00
Biaya lain-lain	160.487.560,00	131.041.098,19	172.214.503,85	143.983.671,00	919.119.295,95	62.698.918,50
Biaya overhead	325.452.575,00	279.849.394,91	248.446.973,26	1.161.350.870,86	162.864.194,72	230.540.125,25
Jumlah biaya produksi	2.109.669.959,80	1.659.830.677,81	1.875.050.921,19	2.880.724.335,26	1.915.899.009,49	1.344.188.850,82
Laba (rugi) kotor	744.430.400,20	444.051.804,19	891.895.685,81	1.124.405.400,74	1.196.806.580,51	586.524.089,18
BIAYA USAHA						
Biaya administrasi & umum	457.826.457,00	399.682.299,97	427.818.240,10	874.467.022,12	580.303.732,19	556.037.896,15
Biaya pemasaran	34.560.750,00	9.707.325,00	10.224.400,00	32.451.387,00	17.780.048,00	26.401.150,00
Jumlah biaya usaha	492.387.207,00	409.389.624,97	438.042.640,10	906.918.409,12	598.083.780,19	582.439.046,15
Laba(rugi) usaha	252.043.193,20	34.662.179,22	453.853.045,71	217.486.991,62	598.722.800,32	4.085.043,03



PT. DOK & PERKAPALAN KODJA BAHARI
NERACA KEUANGAN
UNIT PRODUKSI JAKARTA III
TAHUN 2000

AKTIVA LANCAR	NOVEMBER	OKTOBER	SEPTEMBER	AGUSTUS	JULI	JUNI
Kas	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	10.000.000,00	17.302.728,14
Bank	1.036.916.596,85	1.021.592.706,26	923.221.679,71	1.359.590.762,84	540.112.900,69	438.400.449,81
Penanaman Modal Sementara	2.000.000.000,00	2.000.000.000,00	1.400.000.000,00	1.000.000.000,00	1.000.000.000,00	1.000.000.000,00
Piutang Usaha	5.585.200.267,01	5.454.297.135,75	6.715.978.633,75	5.542.193.233,75	5.937.676.348,75	5.631.676.808,75
Penyisihan piutang	(907.781.913,25)	(907.781.913,25)	(907.781.913,25)	(907.781.913,25)	(893.267.561,08)	(893.267.561,08)
Piutang pegawai	88.489.518,19	88.489.518,19	90.490.735,86	94.325.191,36	77.410.547,56	80.170.298,56
Piutang lain-lain	202.164.034,76	202.164.034,76	202.164.034,76	202.164.034,76	202.164.034,76	202.164.034,76
Uang muka dok dan reparasi	4.084.780.533,50	3.985.151.740,00	3.210.684.900,00	2.219.839.040,00	2.063.813.800,00	2.496.505.510,00
Biaya yang masih harus dibayar	26.834.250,00	26.500.000,00	60.687.650,00	75.687.650,00	108.987.650,00	137.645.650,00
Jumlah utang lancar	11.759.480.744,71	11.524.658.467,96	10.992.819.992,96	9.889.942.734,86	8.905.321.256,61	9.324.731.790,66
 R / K KANTOR PUSAT	 237.767.076.832,57	 235.646.260.488,18	 236.033.488.585,02	 237.140.917.948,02	 60.469.622.096,51	 60.285.787.784,79
 MODAL & CADANGAN						
Saldo laba (rugi) tahun 1999	4.841.831.671,57	4.841.831.671,57	4.841.831.671,57	4.841.831.671,57	370.130.533,24	370.130.533,24
Saldo laba (rugi) tahun berjalan 2000	3.405.516.632,86	3.346.945.093,72	3.289.893.268,56	2.915.904.289,22	2.745.184.210,99	1.209.592.136,57
 JUMLAH MODAL & CADANGAN	 8.136.465.723,75	 8.188.776.765,29	 8.131.724.940,13	 7.757.735.960,79	 3.115.314.744,23	 1.579.722.669,81
TOTAL PASIVA	257.773.905.881,72	255.359.695.721,43	255.158.033.518,11	254.788.596.643,67	72.490.258.097,35	71.190.242.245,26

LAMPIRAN B

- Kuisioner AHP
- Hasil Pengolahan dengan
Expert Choice versi 9.0

LAMPIRAN B.1

Kuisisioner AHP

KUISIONER PENENTUAN BOBOT INDIKATOR KINERJA DALAM PENGUKURAN KINERJA PT. DOK & PERKAPALAN KODJA BAHARI

Petunjuk pengisian kuisisioner :

Definisi dari indikator kinerja adalah indikator yang akan diteliti untuk diukur kinerjanya.

Adapun indikator-indikator kinerja ini terbagi dalam empat perspektif utama, yaitu :

1. Perspektif Keuangan

Perspektif ini dapat memberikan ringkasan dari konsekuensi ekonomis akibat tindakan atau kebijaksanaan yang telah diambil selama operasional perusahaan.

2. Perspektif Pelanggan

Perspektif ini memfokus pada bagaimana perusahaan memperhatikan pelanggannya dan mengidentifikasi perkembangan dari keadaan pelanggan yang dimiliki.

3. Perspektif SDM dan Organisasi

Perspektif ini memfokus pada kemampuan sumber daya manusia yang dimiliki dan bagaimana perusahaan harus melakukan investasi dalam bentuk *reskilling employees*, meningkatkan kemampuan sistem dan teknologi informasi, meluruskan prosedur dan perbaikan rutinitas.

4. Perspektif Proses Bisnis Internal

Perspektif ini mengidentifikasi internal business process yang kritis, yang harus ditingkatkan atau diperbaiki.

Dari keempat perspektif di atas kemudian dikembangkan menjadi sejumlah indikator kinerja yang akan dinilai bobotnya masing-masing.

Penilaian bobot indikator kinerja ini menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP) melalui perbandingan berpasangan dari perspektif samapi dengan indikator kinerja. Dalam memberikan penilaian digunakan skala penilaian 1 sampai dengan 9, di mana masing-masing skala nilai memiliki arti sebagai berikut :

Nilai	Arti
1	Salah satu kriteria sama pentingnya dengan kriteria yang lain
3	Salah satu kriteria sedikit lebih penting daripada kriteria yang lain
5	Salah satu kriteria lebih penting dari kriteria yang lain
7	Salah satu kriteria sangat penting dari kriteria yang lain
9	Salah satu kriteria mutlak penting
2,4,6,8	Nilai tengah diantara skala yang berdekatan

A. CARA PEMBERIAN SKALA PEMBOBOTAN

Contoh :

Perspektif	Keuangan	Pelanggan	SDM dan Org.	Proses Bisnis
Keuangan				
Pelanggan			5	
SDM dan Org.		1/5		
Proses Bisnis				

Arti pemberian skala nilai di atas adalah perspektif pelanggan *lebih penting* dari pada perspektif SDM dan organisasi (pada matriks ditunjukkan dengan nilai bobot 5). Dan pada matriks lawannya berarti perspektif SDM & Organisasi *tidak lebih penting* dibandingkan dengan perspektif pelanggan (pada matriks ditunjukkan dengan nilai bobot 1/5).

Demikian seterusnya untuk perspektif atau indikator kinerja yang lain.

B. PENGISIAN KUISIONER

➤ Penilaian Tingkat Kepentingan Perspektif

Perspektif	Keuangan	Pelanggan	SDM dan Org.	Proses Bisnis Internal
Keuangan		5	5	3
Pelanggan	1/5		2	1/3
SDM dan Org.	1/5	1/2		1/4
Proses Bisnis Internal	1/3	3	4	

➤ Penilaian Tingkat Kepentingan Perspektif Keuangan

Perspektif Keuangan	Aktivitas	Likuiditas	Profitabilitas	Operasional
Aktivitas		1/2	1/5	1/3
Likuiditas	2		1/3	1/3
Profitabilitas	5	3		1
Operasional	3	3	1	

- *Penilaian Tingkat Kepentingan Aktivitas*

Aktivitas	Perp. Aktiva Total	Perputaran piutang
Perp. Aktiva Total		1/3
Perputaran piutang	3	

- *Penilaian Tingkat Kepentingan Operasional*

Operasional	Biaya T K L	B. Subkontraktor	B. Material	B. Overhead
Biaya T K L		1/5	1/7	1/3
Biaya Subkontraktor	5		1/5	3
Biaya Material	7	5		6
Biaya Overhead	3	1/3	1/6	

➤ **Penilaian Tingkat Kepentingan Perspektif Pelanggan**

Perspektif Pelanggan	Keluhan Pelanggan	Pelanggan Baru
Keluhan Pelanggan		5
Pelanggan Baru	1/5	

➤ **Penilaian Tingkat Kepentingan Perspektif SDM dan Organisasi**

Perspektif SDM dan Organisasi	S D M	Koordinasi kerja	Penunjang informasi	Pelatihan
S D M		2	2	3
Koordinasi kerja	1/2		2	1/2
Penunjang informasi	1/2	1/2		1/2
Pelatihan	1/3	2	2	

• *Penilaian Tingkat Kepentingan SDM (Sumber Daya Manusia)*

S D M	Produktivitas	Perilaku	Keluhan
Produktivitas		6	3
Perilaku	1/6		1
Keluhan	1/3	1	

□ **Penilaian Tingkat Kepentingan Perilaku**

Perilaku	Keterlambatan karyawan	Ketidakhadiran karyawan
Keterlambatan kary.		5
Ketidakhadiran kary.	1/5	

• *Penilaian Tingkat Kepentingan Pelatihan*

Training	Jumlah karyawan	Waktu	Anggaran
Jumlah karyawan		3	5
Waktu	1/3		3
Anggaran	1/5	1/3	

➤ **Penilaian Tingkat Kepentingan Perspektif Proses Bisnis Internal**

Perspektif Proses Bisnis Internal	Administrasi	Operasi	Penagihan
Administrasi		1/2	2
Operasi	2		2
Penagihan	1/2	1/2	

• *Penilaian Tingkat Kepentingan Proses Administrasi*

Proses Administrasi	Menjawab surat pengajuan reparasi	Penyelesaian S- Note	Penyelesaian Draft-bill	Penyelesaian Faktur
Menjawab surat pengajuan raparasi		1/5	1/5	1/3
Penyelesaian S- Note	5		3	5
Penyelesaian Draft-bill	5	1/3		3
Penyelesaian Faktur	5	1/5	1/3	

- *Penilaian Tingkat Kepentingan Proses Operasi*

<i>Proses Operasi</i>	Utilitas fasilitas	Improvement process
Utilitas fasilitas		1/7
Improvement process	7	

- *Penilaian Tingkat Kepentingan Utilitas Fasilitas*

<i>Utilitas Fasilitas</i>	Pemakaian dock	Bobot kapasitas dock	Utilitas peralatan
Pemakaian dock		5	3
Bobot kapasitas dock	1/5		1/3
Utilitas peralatan	1/3	3	

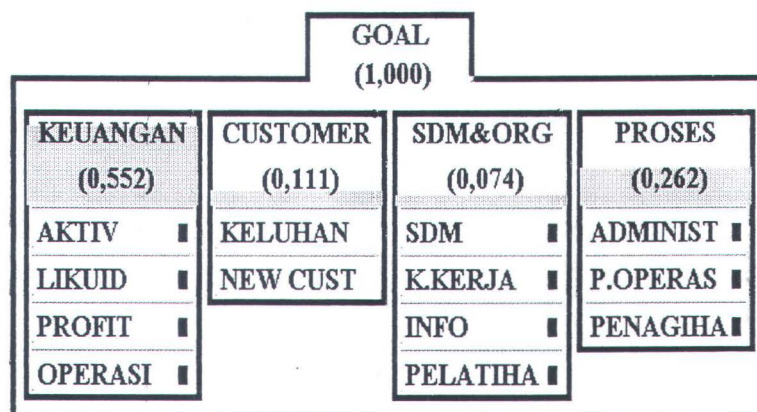
- *Penilaian Tingkat Kepentingan Improvement Process*

Improvement Process	Kecepatan subkontraktor	Kecepatan tenaga kerja DKB
Kecep. Subkontraktor		1/6
Kecep. tenaga kerja DKB	6	

LAMPIRAN B.2

**Hasil Pengolahan dengan
Expert Choice Versi 9.0**

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
ADMINIST	Proses Administrasi
AKTIV	Rasio Aktivitas
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
INFO	Penunjang informasi
KERJA	Koordinasi kerja
KELUHAN	Keluhan Pelanggan
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
LIKUID	Rasio Likuiditas
NEW CUST	Pelanggan baru
OPERASI	Rasio Biaya Operasional
OPERAS	Proses Operasi
PELATIHA	Pelatihan
PENAGIHA	Proses Penagihan
PROFIT	Rasio Profitabilitas
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
SDM	Kemampuan SDM
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi

(Priorities shown are 'Local' -- relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 0

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: GOAL

	CUSTOMER	SDM&ORG	PROSES
KEUANGAN	5,0	5,0	3,0
CUSTOMER		2,0	(3,0)
SDM&ORG			(4,0)

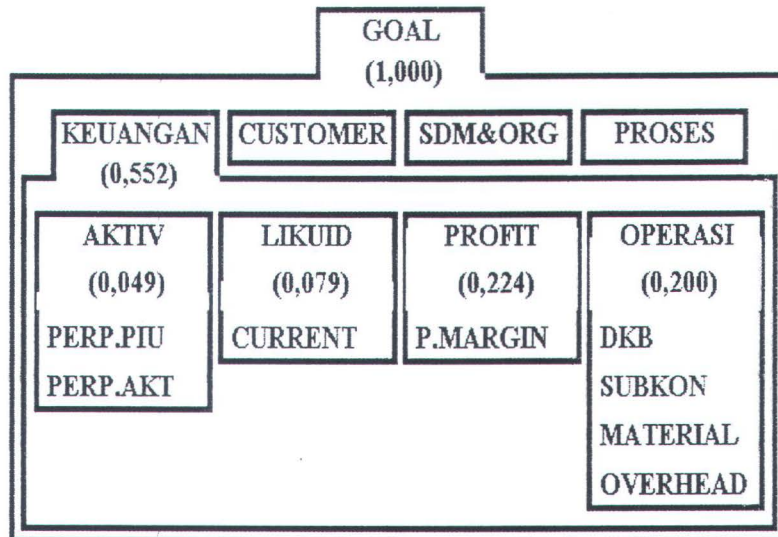
Row element is __ times more than column element unless enclosed in {}

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal

KEUANGAN	,552	<div></div>
CUSTOMER	,111	<div></div>
SDM&ORG	,074	<div></div>
PROSES	,262	<div></div>

Inconsistency Ratio =0,04

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
AKTIV	Rasio Aktivitas
CURRENT	Current ratio
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
DKB	Rasio Biaya Tenaga Kerja DKB
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
LIKUID	Rasio Likuiditas
MATERIAL	Rasio Biaya Material
OPERASI	Rasio Biaya Operasional
OVERHEAD	Rasio Biaya Overhead
MARGIN	Profit Margin
PERP.AKT	Perputaran Aktiva Total
PERP.PIU	Perputaran Piutang
PROFIT	Rasio Profitabilitas
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
SUBKON	Rasio Biaya Subkontraktor

(Priorities shown are "Local" - relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 10000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: KEUANGAN < GOAL

	LIKUID	PROFIT	OPERASI
AKTIV	(2,0)	(5,0)	(3,0)
LIKUID		(3,0)	(3,0)
PROFIT			1,0

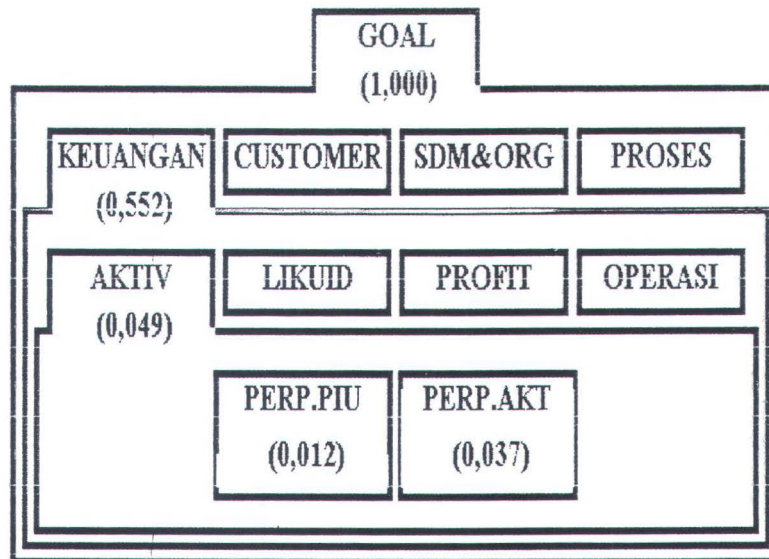
Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
AKTIV	Rasio Aktivitas
LIKUID	Rasio Likuiditas
PROFIT	Rasio Profitabilitas
OPERASI	Rasio Biaya Operasional

AKTIV	,090	<div></div>
LIKUID	,143	<div></div>
PROFIT	,406	<div></div>
OPERASI	,362	<div></div>

Inconsistency Ratio =0,02

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
AKTIV	Rasio Aktivitas
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
LIKUID	Rasio Likuiditas
OPERASI	Rasio Biaya Operasional
PERP.AKT	Perputaran Aktiva Total
PERP.PIU	Perputaran Piutang
PROFIT	Rasio Profitabilitas
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi

(Priorities shown are "local" — relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 11000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: AKTIV < KEUANGAN < GOAL

	PERP.AKT
PERP.PIU	(3,0)

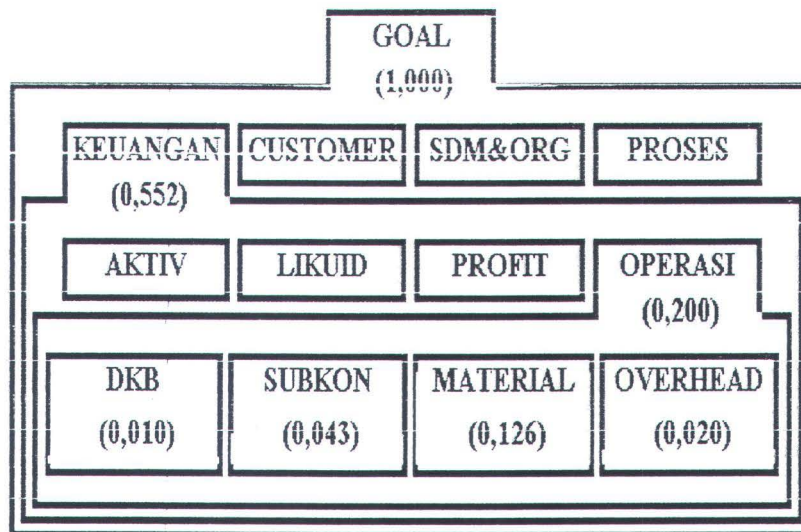
Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
AKTIV	Rasio Aktivitas
PERP.PIU	Perputaran Piutang
PERP.AKT	Perputaran Aktiva Total

PERP.PIU	,250	<div></div>
PERP.AKT	,750	<div></div>

Inconsistency Ratio =0,0

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
AKTIV	Rasio Aktivitas
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
DKB	Rasio Biaya Tenaga Kerja DKB
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
LIKUID	Rasio Likuiditas
MATERIAL	Rasio Biaya Material
OPERASI	Rasio Biaya Operasional
OVERHEAD	Rasio Biaya Overhead
PROFIT	Rasio Profitabilitas
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
SUBKON	Rasio Biaya Subkontraktor

(Priorities shown are "local" — relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 14000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: OPERASI < KEUANGAN < GOAL

	SUBKON	MATERIAL	OVERHEAD
DKB	(5,0)	(7,0)	(3,0)
SUBKON		(5,0)	3,0
MATERIAL			6,0

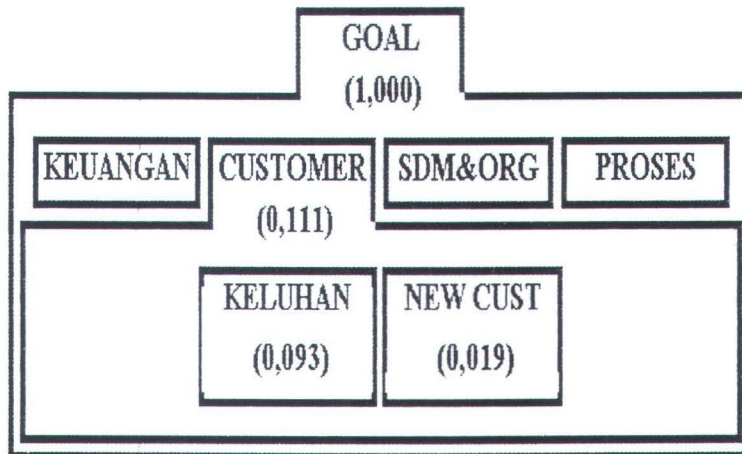
Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
OPERASI	Rasio Biaya Operasional
DKB	Rasio Biaya Tenaga Kerja DKB
SUBKON	Rasio Biaya Subkontraktor
MATERIAL	Rasio Biaya Material
OVERHEAD	Rasio Biaya Overhead

DKB	,052	<div></div>
SUBKON	,214	<div></div>
MATERIAL	,632	<div></div>
OVERHEAD	,102	<div></div>

Inconsistency Ratio =0,09

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
KELUHAN	Keluhan Pelanggan
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
NEW CUST	Pelanggan baru
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi

(Priorities shown are Local — relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 20000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: CUSTOMER < GOAL

	NEW CUST
KELUHAN	5,0

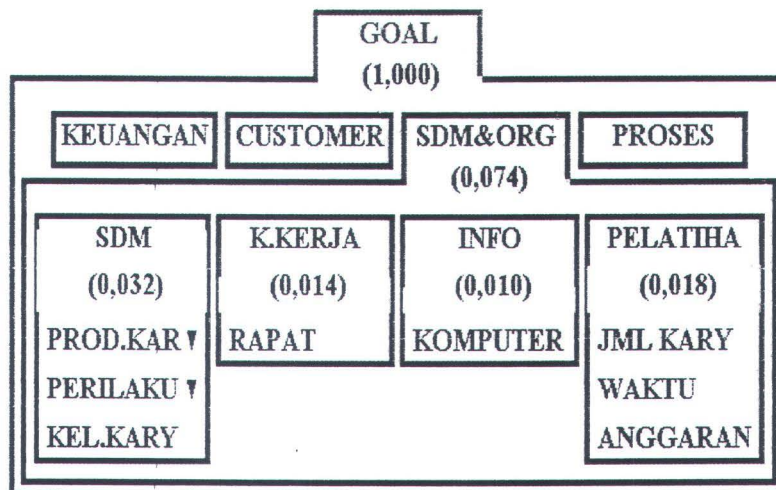
Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
KELUHAN	Keluhan Pelanggan
NEW CUST	Pelanggan baru

KELUHAN	,833	
NEW CUST	,167	

Inconsistency Ratio =0,0

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
ANGGARAN	Anggaran pelatihan
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
INFO	Penunjang informasi
JML KARY	Jumlah karyawan ikut training
K.KERJA	Koordinasi kerja
KEL.KARY	Keluhan karyawan
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
KOMPUTER	Penggunaan komputer
PELATIHA	Pelatihan
PERILAKU	Perilaku
PROD.KAR	Produktivitas karyawan
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
RAPAT	Pelaksanaan rapat
SDM	Kemampuan SDM
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
WAKTU	Waktu pelatihan

(Priorities shown are "local" -- relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 30000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: SDM&ORG < GOAL

	K.KERJA	INFO	PELATIHA
SDM	2,0	2,0	3,0
K.KERJA		2,0	(2,0)
INFO			(2,0)

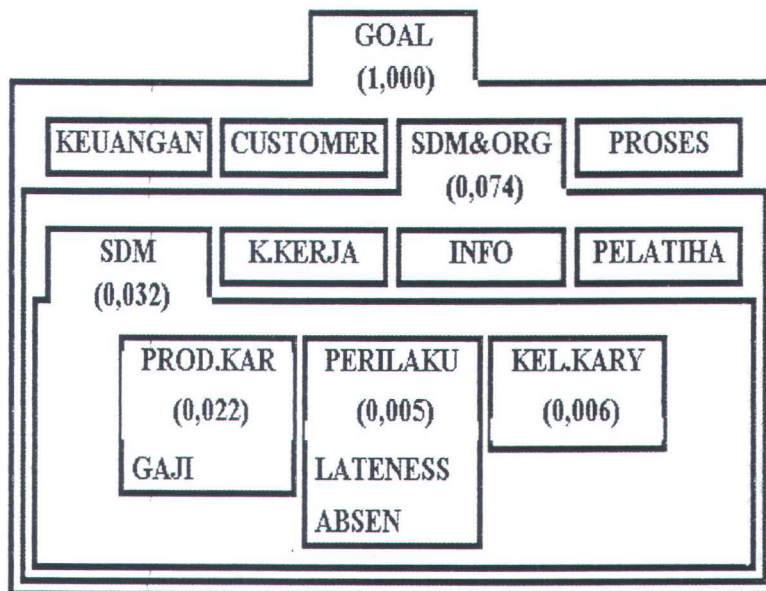
Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
SDM	Kemampuan SDM
K.KERJA	Koordinasi kerja
INFO	Penunjang informasi
PELATIHA	Pelatihan

SDM	,431	<div></div>
K.KERJA	,189	<div></div>
INFO	,135	<div></div>
PELATIHA	,246	<div></div>

Inconsistency Ratio =0,08

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
ABSEN	Ketidakhadiran karyawan
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
GAJI	Gaji karyawan
INFO	Penunjang informasi
K.KERJA	Koordinasi kerja
KEL.KARY	Keluhan karyawan
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
LATENESS	Keterlambatan karyawan
PELATIHA	Pelatihan
PERILAKU	Perilaku
PROD.KAR	Produktivitas karyawan
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
SDM	Kemampuan SDM
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi

(Priorities shown are "Local" - relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 31000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: SDM < SDM&ORG < GOAL

	PERILAKU	KEL.KARY
PROD.KAR	6,0	3,0
PERILAKU		1,0

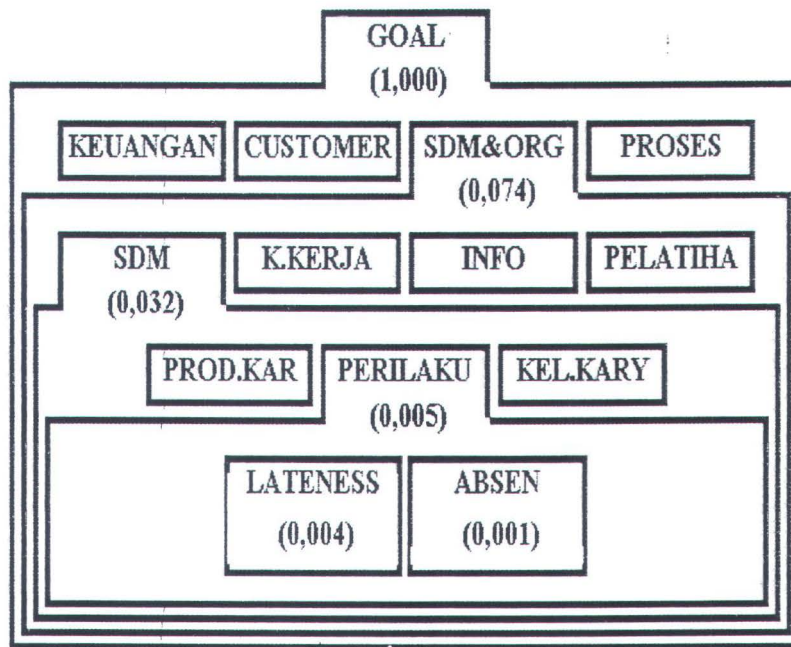
Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
SDM	Kemampuan SDM
PROD.KAR	Produktivitas karyawan
PERILAKU	Perilaku
KEL.KARY	Keluhan karyawan

PROD.KAR	,678	<div></div>
PERILAKU	,142	<div></div>
KEL.KARY	,179	<div></div>

Inconsistency Ratio =0,05

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
ABSEN	Ketidakhadiran karyawan
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
INFO	Penunjang informasi
K.KERJA	Koordinasi kerja
KEL.KARY	Keluhan karyawan
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
LATENESS	Keterlambatan karyawan
PELATIHA	Pelatihan
PERILAKU	Perilaku
PROD.KAR	Produktivitas karyawan
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
SDM	Kemampuan SDM
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi

(Priorities shown are Local — relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 31200

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: PERILAKU < SDM < SDM&ORG < GOAL

	ABSEN
LATENESS	5,0

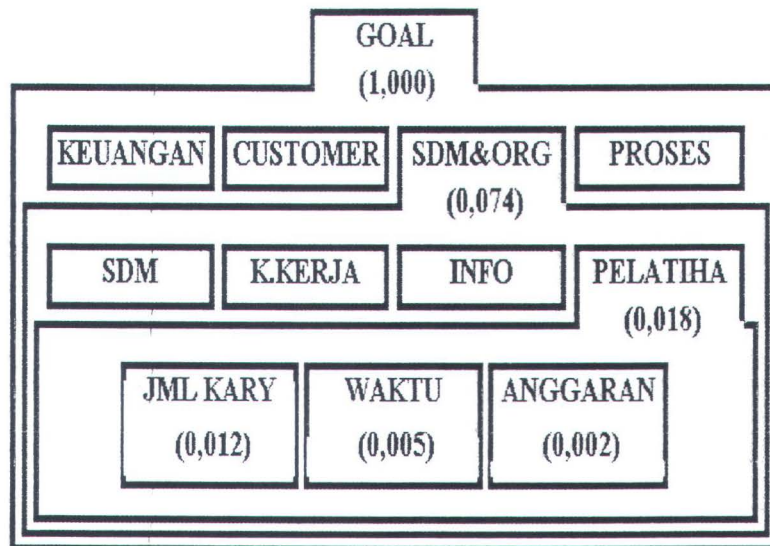
Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
SDM	Kemampuan SDM
PERILAKU	Perilaku
LATENESS	Keterlambatan karyawan
ABSEN	Ketidakhadiran karyawan

LATENESS	,833	
ABSEN	,167	

Inconsistency Ratio =0,0

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
ANGGARAN	Anggaran pelatihan
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
INFO	Penunjang informasi
JML KARY	Jumlah karyawan ikut training
K.KERJA	Koordinasi kerja
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
PELATIHA	Pelatihan
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
SDM	Kemampuan SDM
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
WAKTU	Waktu pelatihan

(Priorities shown are "local" -- relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 34000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: PELATIHA < SDM&ORG < GOAL

	WAKTU	ANGGARAN
JML KARY	3,0	5,0
WAKTU		3,0

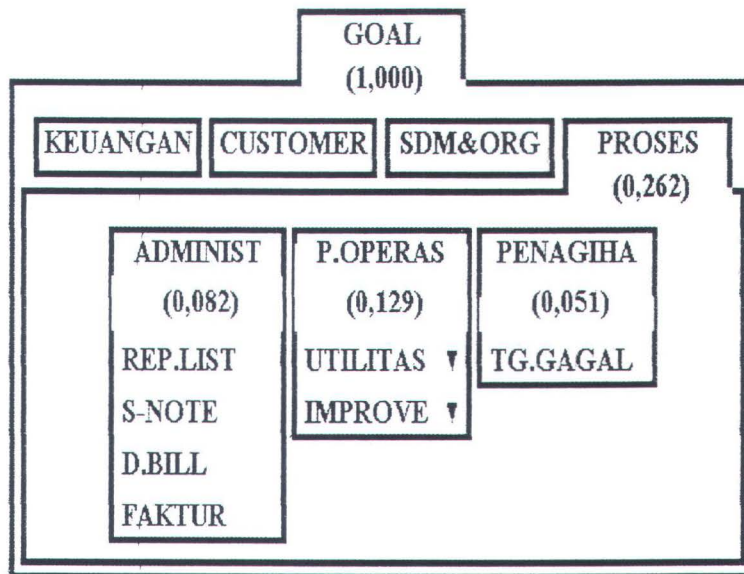
Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
PELATIHA	Pelatihan
JML KARY	Jumlah karyawan ikut training
WAKTU	Waktu pelatihan
ANGGARAN	Anggaran pelatihan

JML KARY	,637	<div></div>
WAKTU	,258	<div></div>
ANGGARAN	,105	<div></div>

Inconsistency Ratio =0,04

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
ADMINIST	Proses Administrasi
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
D.BILL	Kemampuan menyelesaikan draft bill
FAKTUR	Kemampuan menyelesaikan faktur
IMPROVE	Improvement process
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
P.OPERAS	Proses Operasi
PENAGIHA	Proses Penagihan
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
REP.LIST	Kemampuan menjawab surat pengajuan
S-NOTE	Kemampuan menyelesaikan S-Note
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
TG.GAGAL	Kegagalan penagihan
UTILITAS	Utilitas fasilitas

(Priorities shown are "Local" -- relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 40000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: PROSES < GOAL

	P.OPERAS	PENAGIHA
ADMINIST	(2,0)	2,0
P.OPERAS		2,0

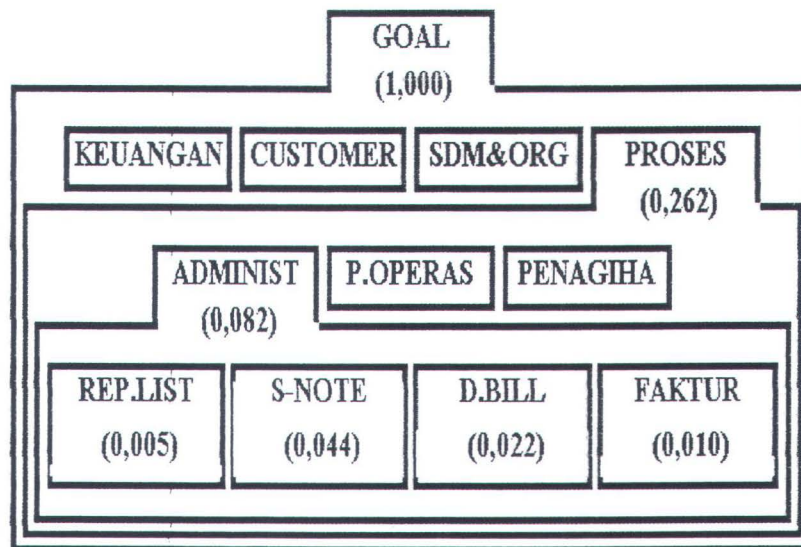
Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
ADMINIST	Proses Administrasi
P.OPERAS	Proses Operasi
PENAGIHA	Proses Penagihan

ADMINIST	,311	<div></div>
P.OPERAS	,493	<div></div>
PENAGIHA	,196	<div></div>

Inconsistency Ratio =0,05

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
ADMINIST	Proses Administrasi
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
D.BILL	Kemampuan menyelesaikan draft bill
FAKTUR	Kemampuan menyelesaikan faktur
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
P.OPERAS	Proses Operasi
PENAGIHA	Proses Penagihan
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
REP.LIST	Kemampuan menjawab surat pengajuan
S-NOTE	Kemampuan menyelesaikan S-Note
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi

(Priorities shown are "local" -- relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 41000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: ADMINIST < PROSES < GOAL

	S-NOTE	D.BILL	FAKTUR
REP.LIST	(5,0)	(5,0)	(3,0)
S-NOTE		3,0	5,0
D.BILL			3,0

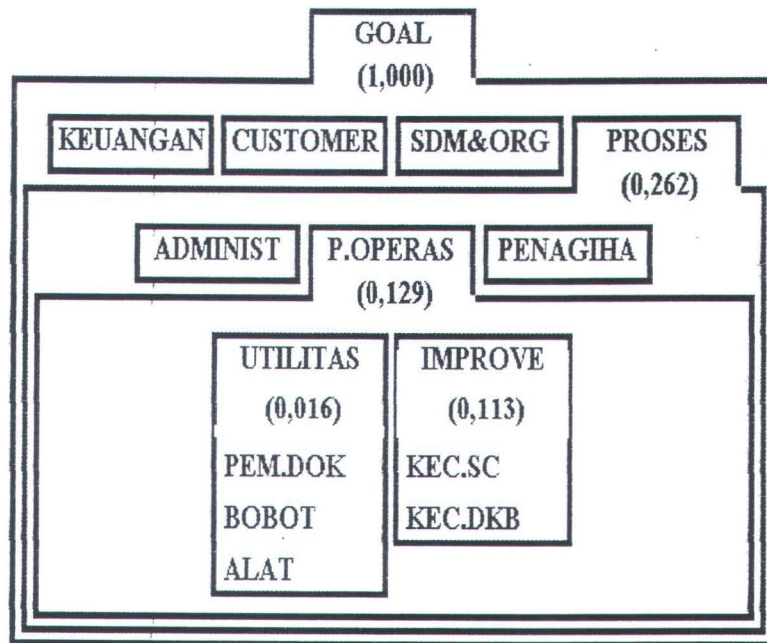
Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
ADMINIST	Proses Administrasi
REP.LIST	Kemampuan menjawab surat pengajuan
S-NOTE	Kemampuan menyelesaikan S-Note
D.BILL	Kemampuan menyelesaikan draft bill
FAKTUR	Kemampuan menyelesaikan faktur

REP.LIST	,064	<div></div>
S-NOTE	,544	<div></div>
D.BILL	,271	<div></div>
FAKTUR	,122	<div></div>

Inconsistency Ratio =0,07

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
ADMINIST	Proses Administrasi
ALAT	Pemakaian peralatan/mesin
BOBOT	Bobot kapasitas dok
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
IMPROVE	Improvement process
KEC.DKB	Kecepatan proses tenaga kerja DKB
KEC.SC	Kecepatan proses subkontraktor
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
OPERAS	Proses Operasi
PEM.DOK	Pemakaian dok
PENAGIHA	Proses Penagihan
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
UTILITAS	Utilitas fasilitas

(Pakodes shown are "local" - relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 42000

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: P.OPERAS < PROSES < GOAL

	IMPROVE
UTILITAS	(7,0)

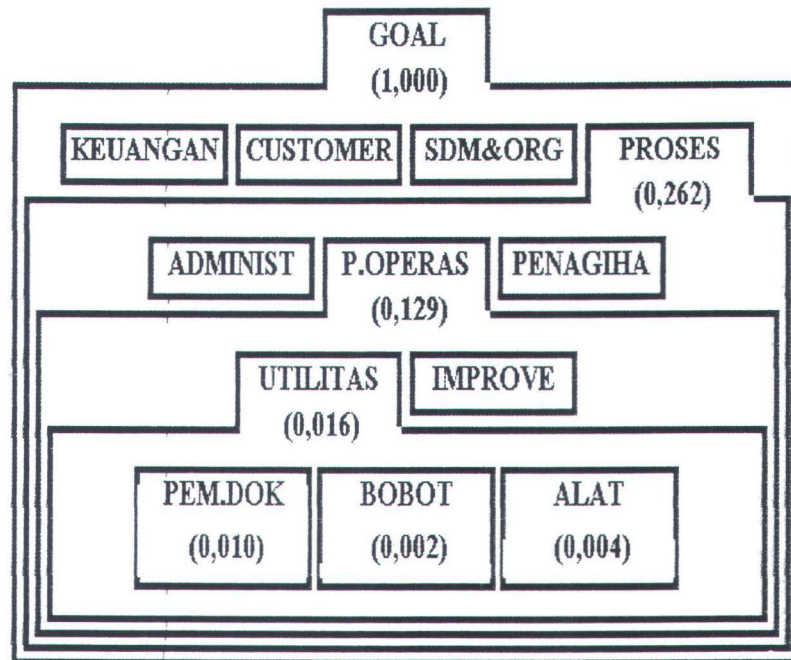
Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
P.OPERAS	Proses Operasi
UTILITAS	Utilitas fasilitas
IMPROVE	Improvement process

UTILITAS	,125	<div></div>
IMPROVE	,875	<div></div>

Inconsistency Ratio =0,0

Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
ADMINIST	Proses Administrasi
ALAT	Pemakaian peralatan/mesin
BOBOT	Bobot kapasitas dok
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
IMPROVE	Improvement process
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
P.OPERAS	Proses Operasi
PEM.DOK	Pemakaian dok
PENAGIHA	Proses Penagihan
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
UTILITAS	Utilitas fasilitas

(Priorities shown are "local" – relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 42100

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: UTILITAS < P.OPERAS < PROSES < GOAL

	BOBOT	ALAT
PEM.DOK	5,0	3,0
BOBOT		(3,0)

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

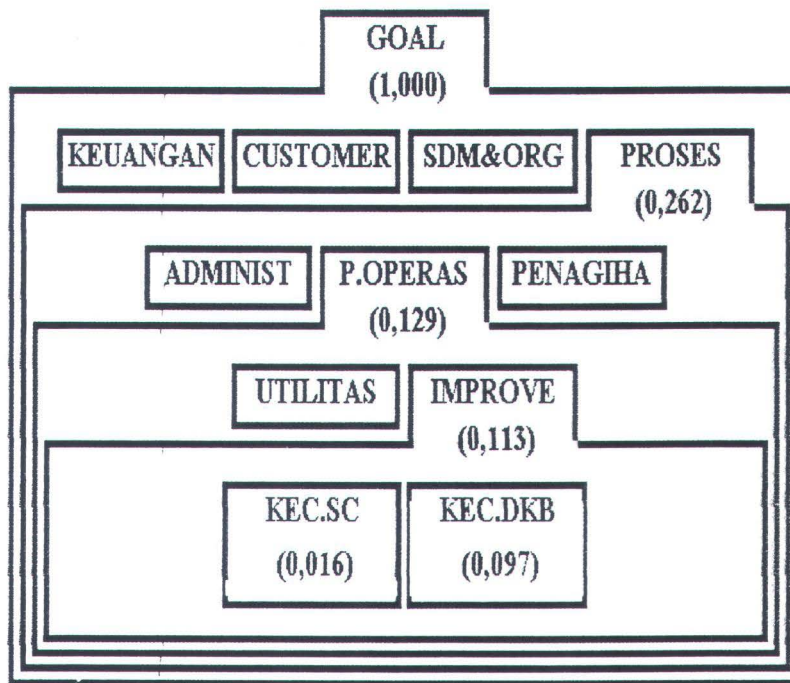
Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
P.OPERAS	Proses Operasi
UTILITAS	Utilitas fasilitas
PEM.DOK	Pemakaian dok
BOBOT	Bobot kapasitas dok
ALAT	Pemakaian peralatan/mesin

PEM.DOK	,637	<div></div>
BOBOT	,105	<div></div>
ALAT	,258	<div></div>

Inconsistency Ratio =0,04



Pengukuran Kinerja



Abbreviation	Definition
ADMINIST	Proses Administrasi
CUSTOMER	Perspektif Pelanggan
IMPROVE	Improvement process
KEC.DKB	Kecepatan proses tenaga kerja DKB
KEC.SC	Kecepatan proses subkontraktor
KEUANGAN	Perspektif Keuangan
P.OPERAS	Proses Operasi
PENAGIHA	Proses Penagihan
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
SDM&ORG	Perspektif SDM dan Organisasi
UTILITAS	Utilitas fasilitas

(Priorities shown are 1,leaf – relative to parent node.)

Pengukuran Kinerja

Node: 42200

Compare the relative IMPORTANCE with respect to: IMPROVE < P.OPERAS < PROSES < GOAL

	KEC.DKB
KEC.SC	(6,0)

Row element is __ times more than column element unless enclosed in ()

Abbreviation	Definition
Goal	Pengukuran Kinerja
PROSES	Perspektif Proses Bisnis Internal
P.OPERAS	Proses Operasi
IMPROVE	Improvement process
KEC.SC	Kecepatan proses subkontraktor
KEC.DKB	Kecepatan proses tenaga kerja DKB

KEC.SC ,143 

KEC.DKB ,857 

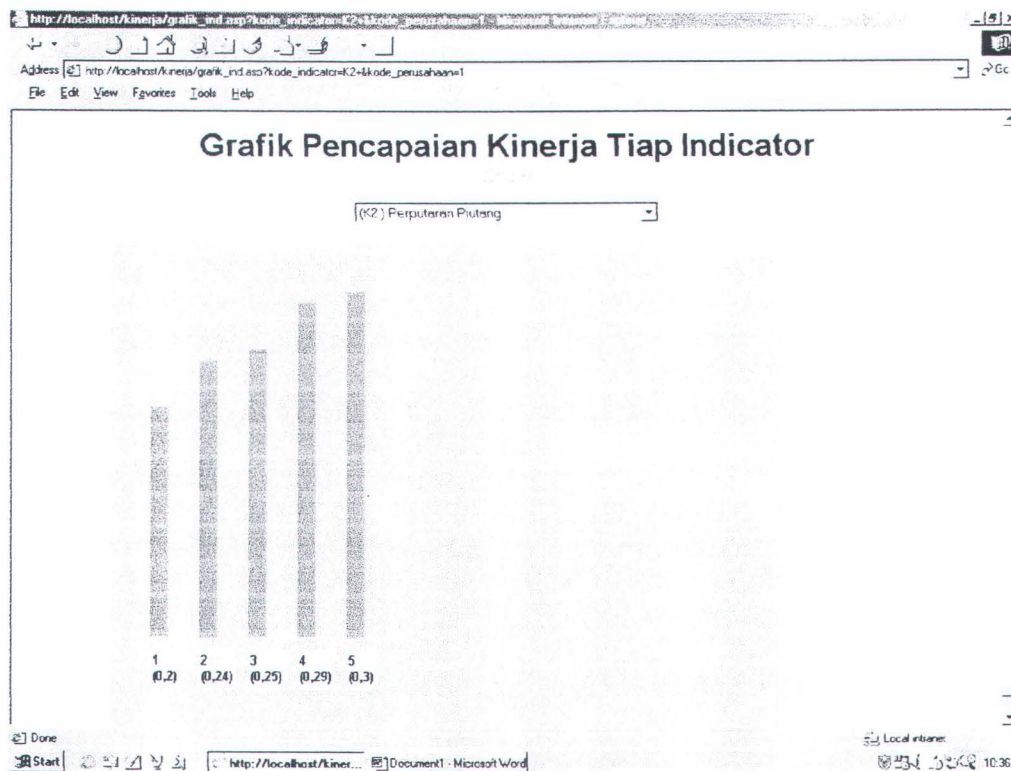
Inconsistency Ratio =0,0

LAMPIRAN C

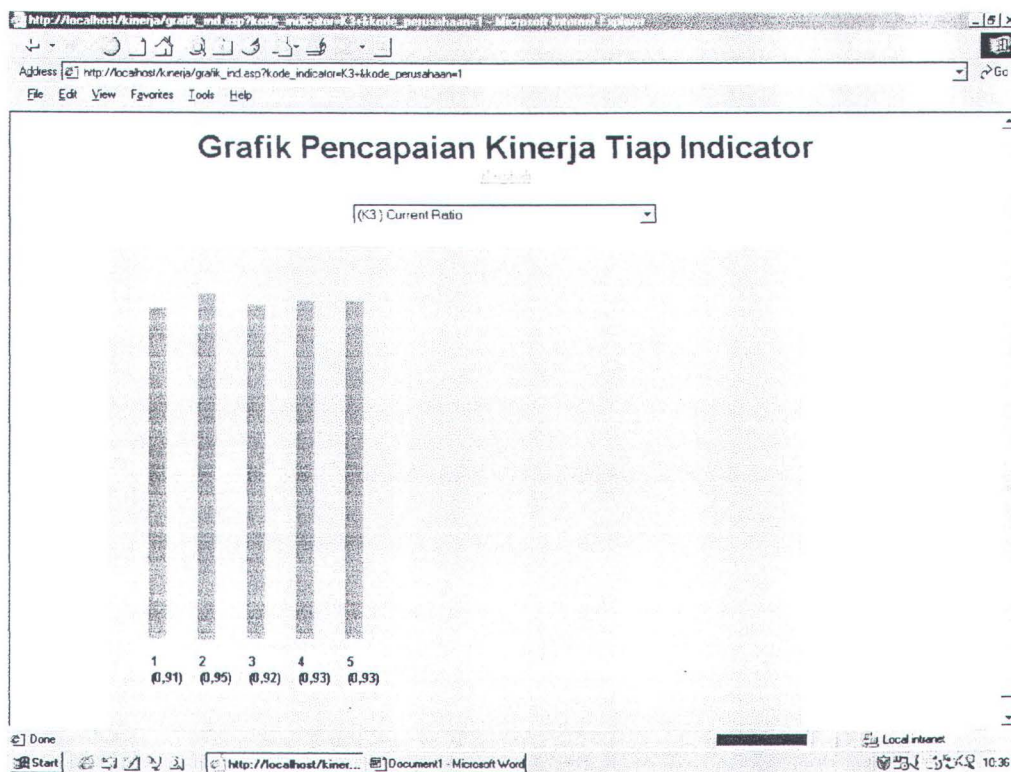
Grafik Pencapaian Indikator Kinerja

GRAFIK PENCAPAIAN KINERJA TIAP INDIKATOR UPJ II

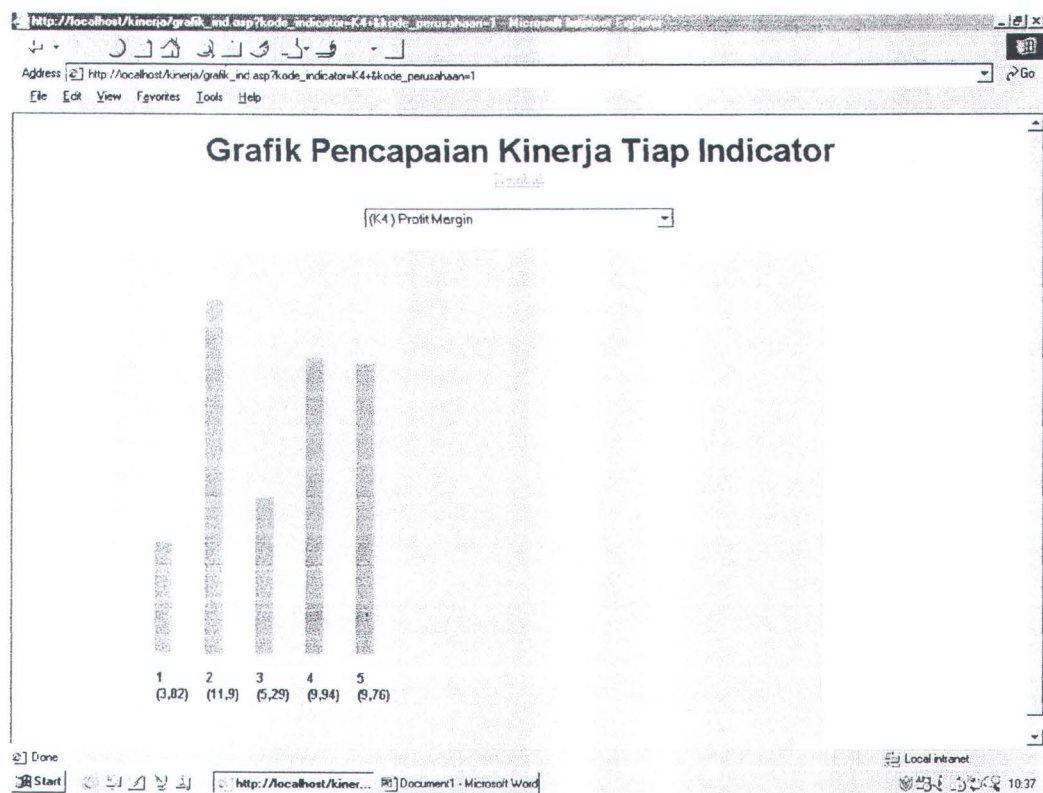
1. Indikator perputaran piutang



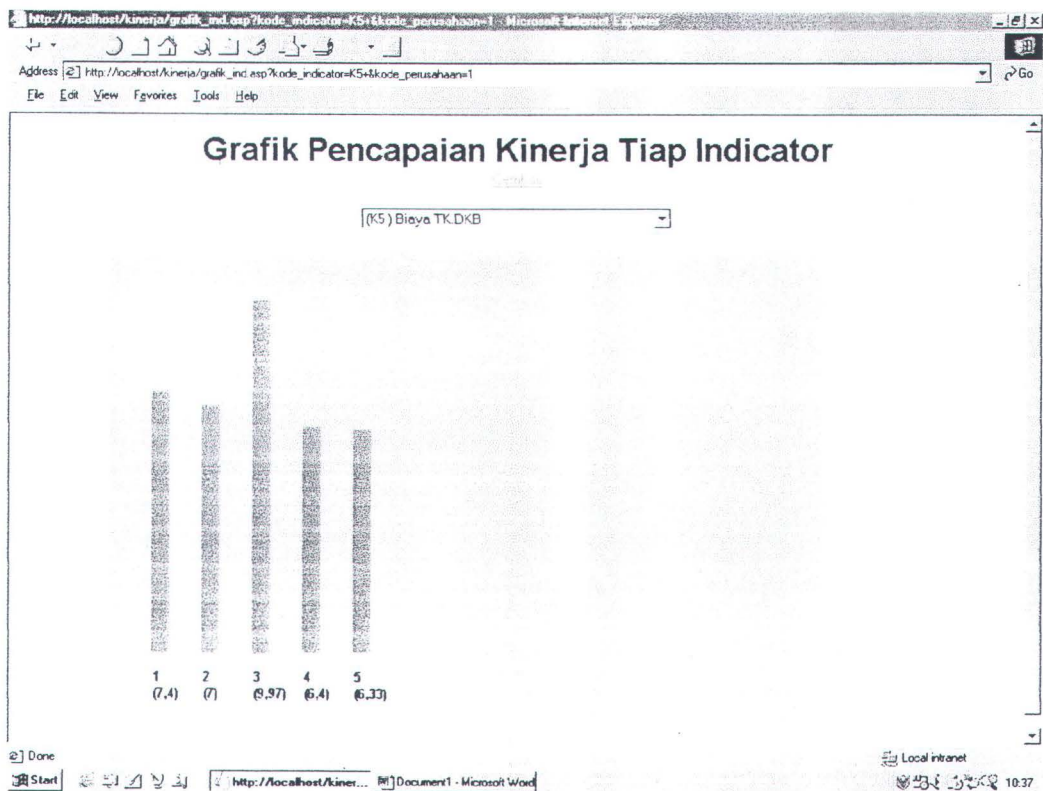
2. Indikator current ratio



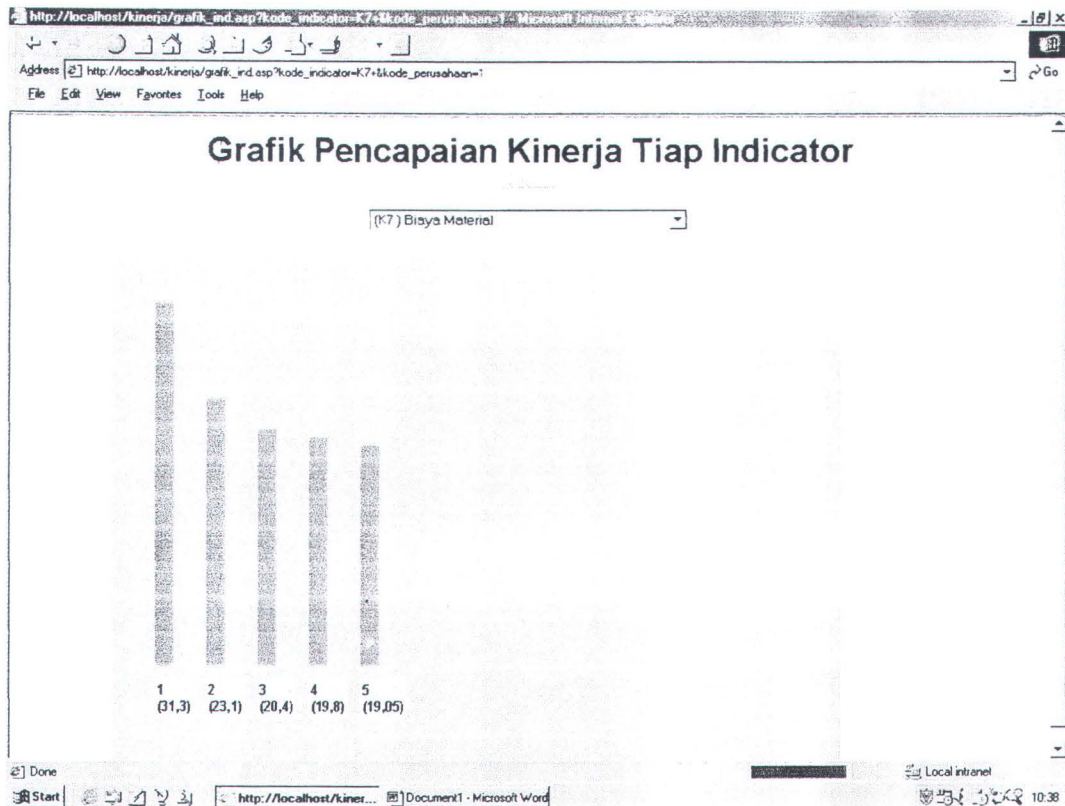
3. Indikator profit margin



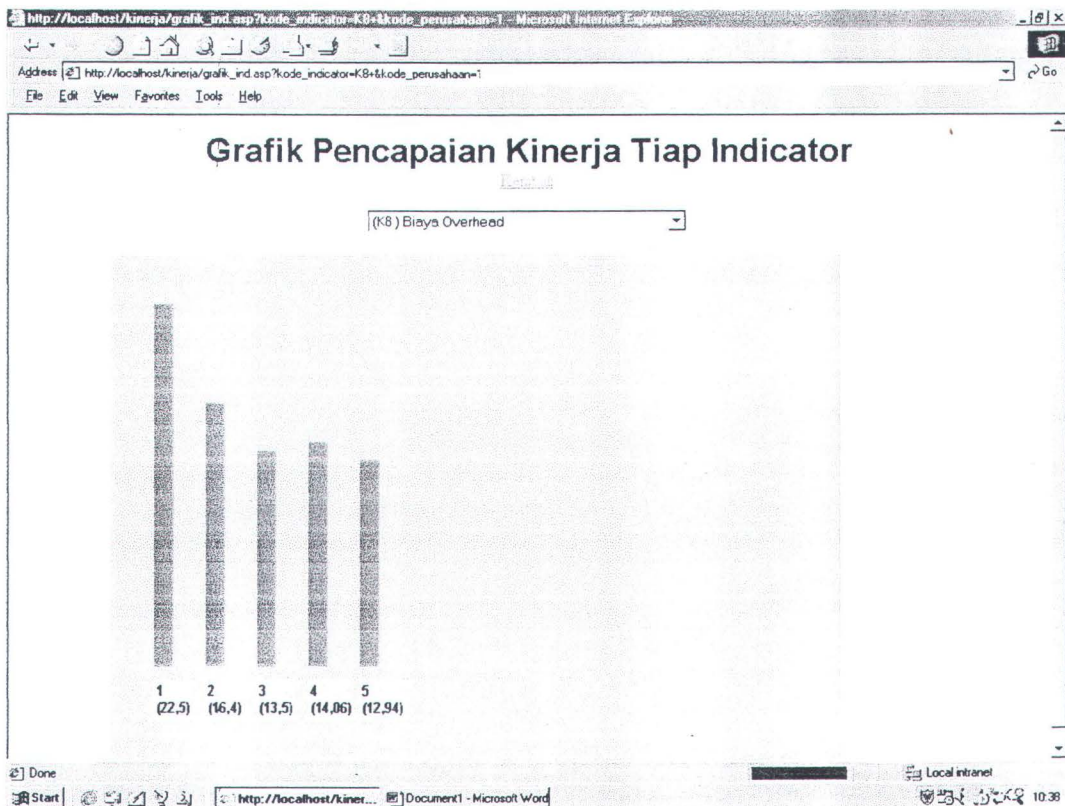
4. Indikator biaya tenaga kerja DKB



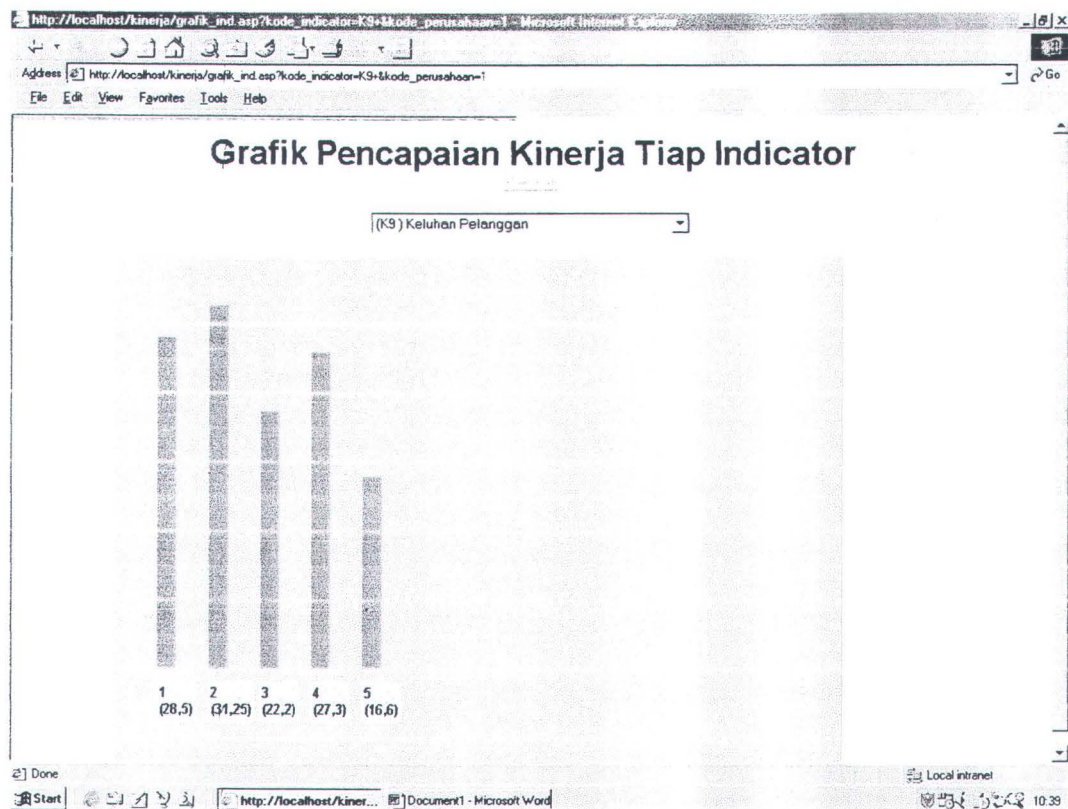
5. Indikator biaya material



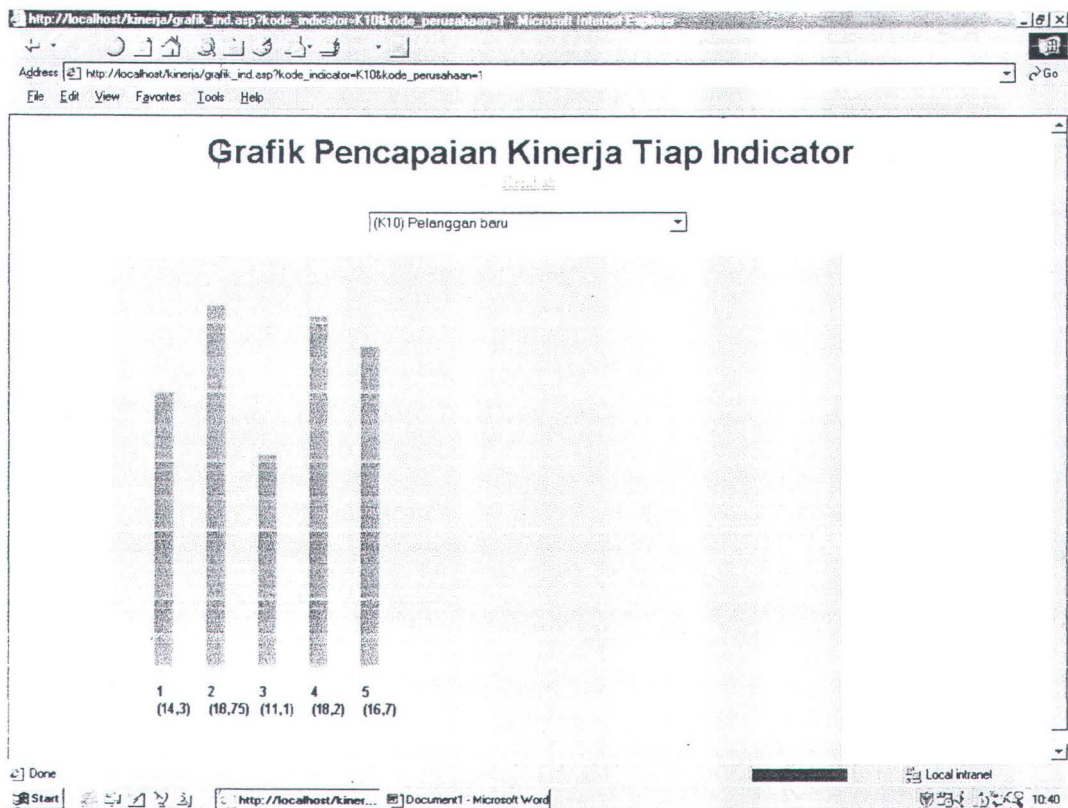
6. Indikator biaya overhead



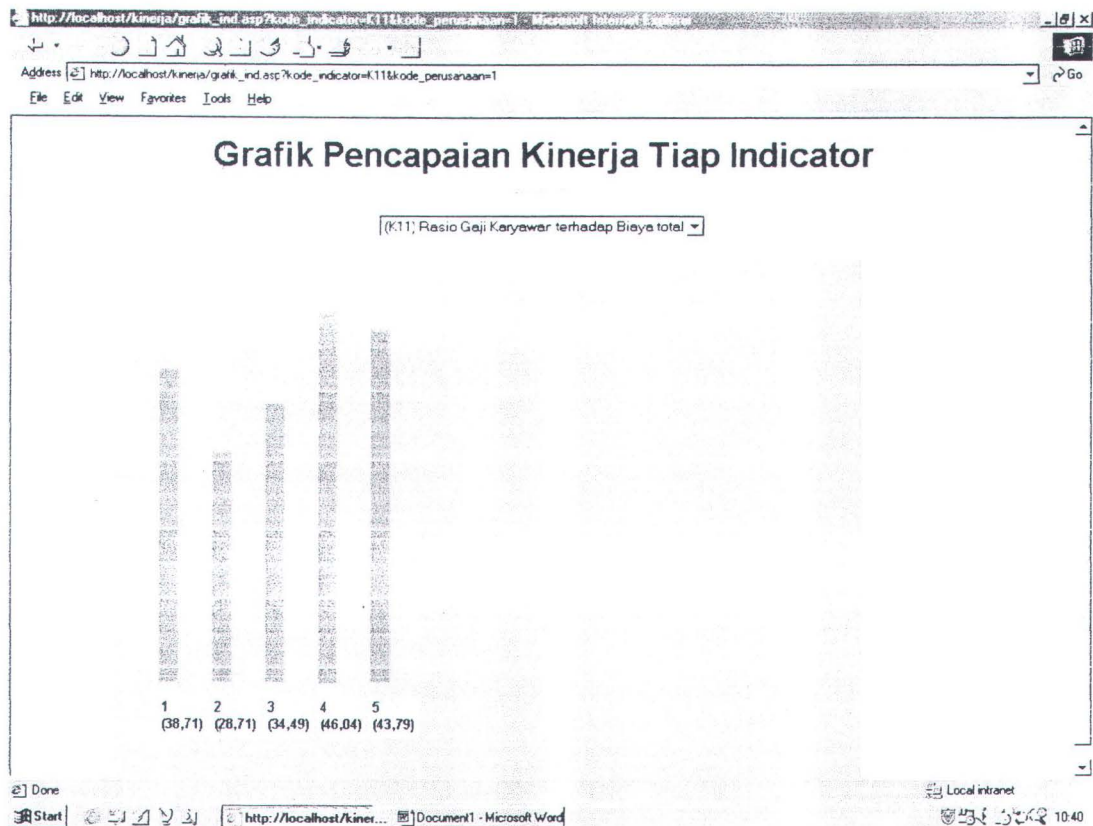
7. Indikator keluhan pelanggan



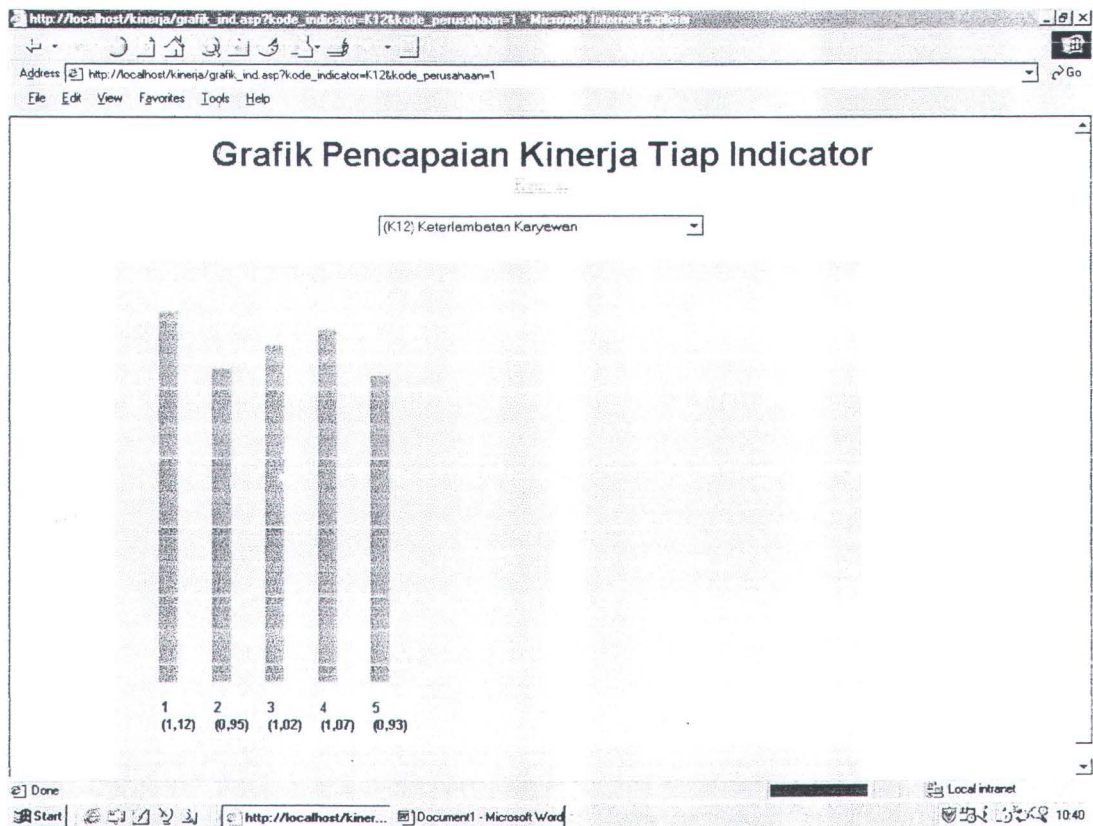
8. Indikator pelanggan baru



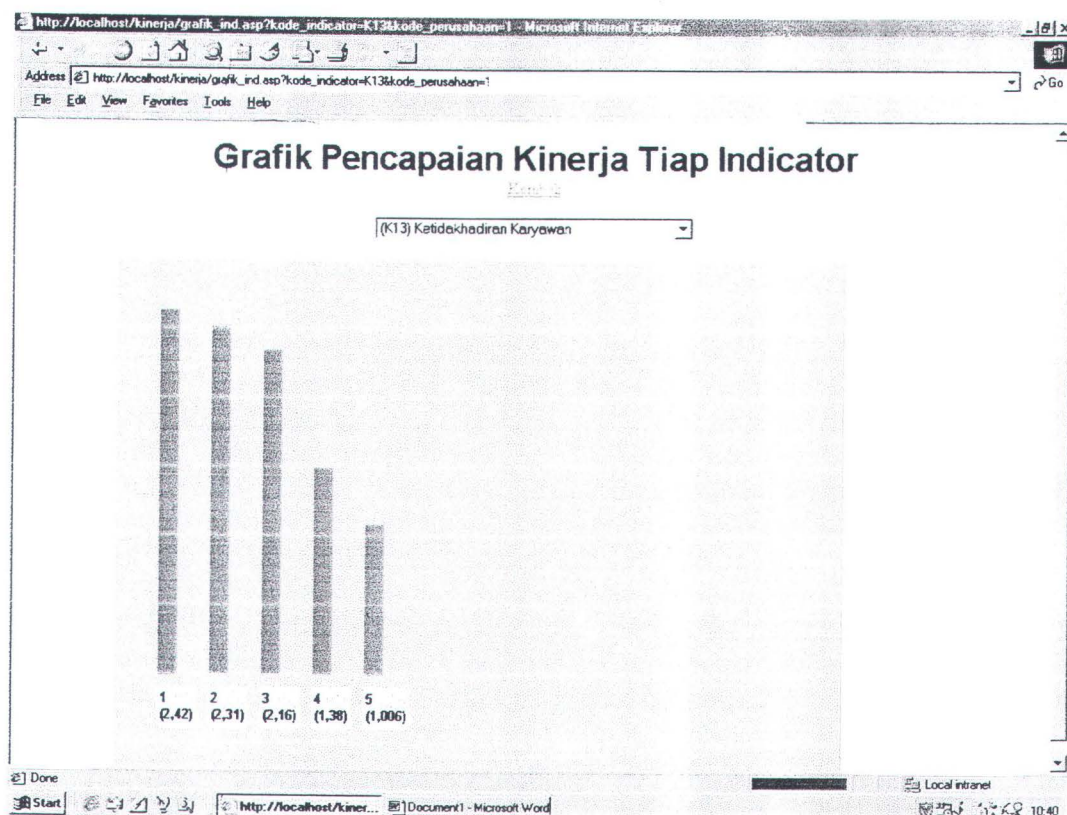
9. Indikator gaji karyawan



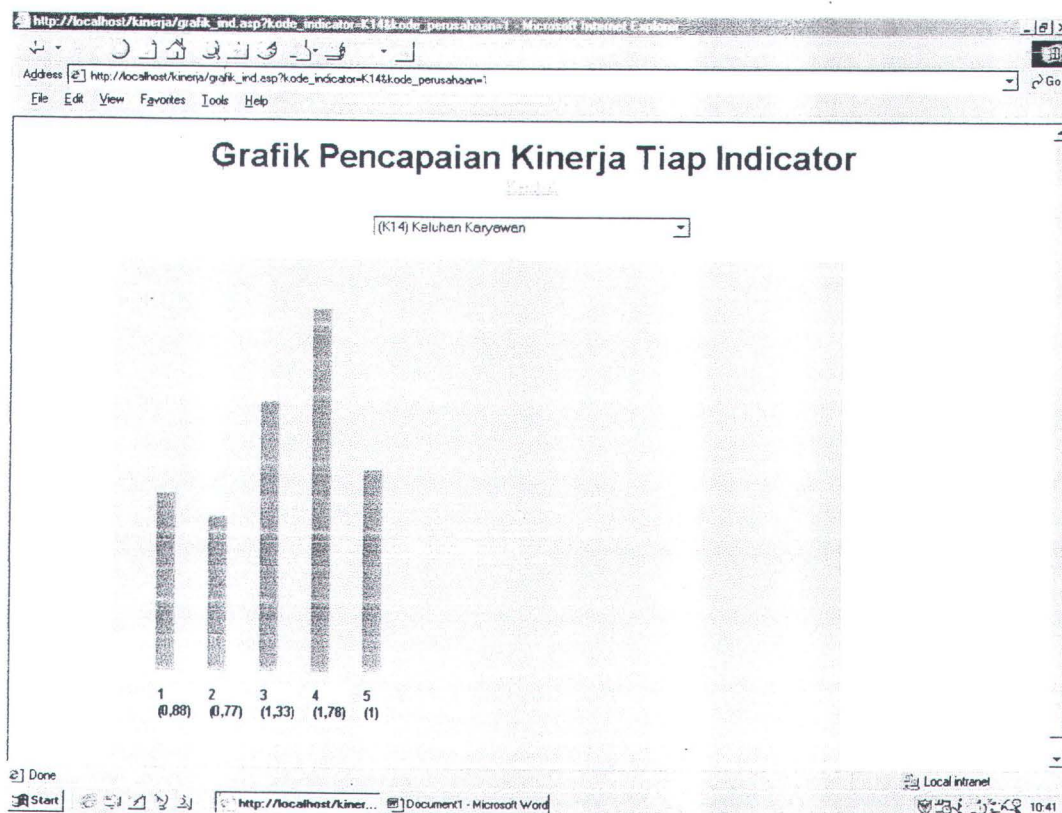
10. Indikator keterlambatan karyawan



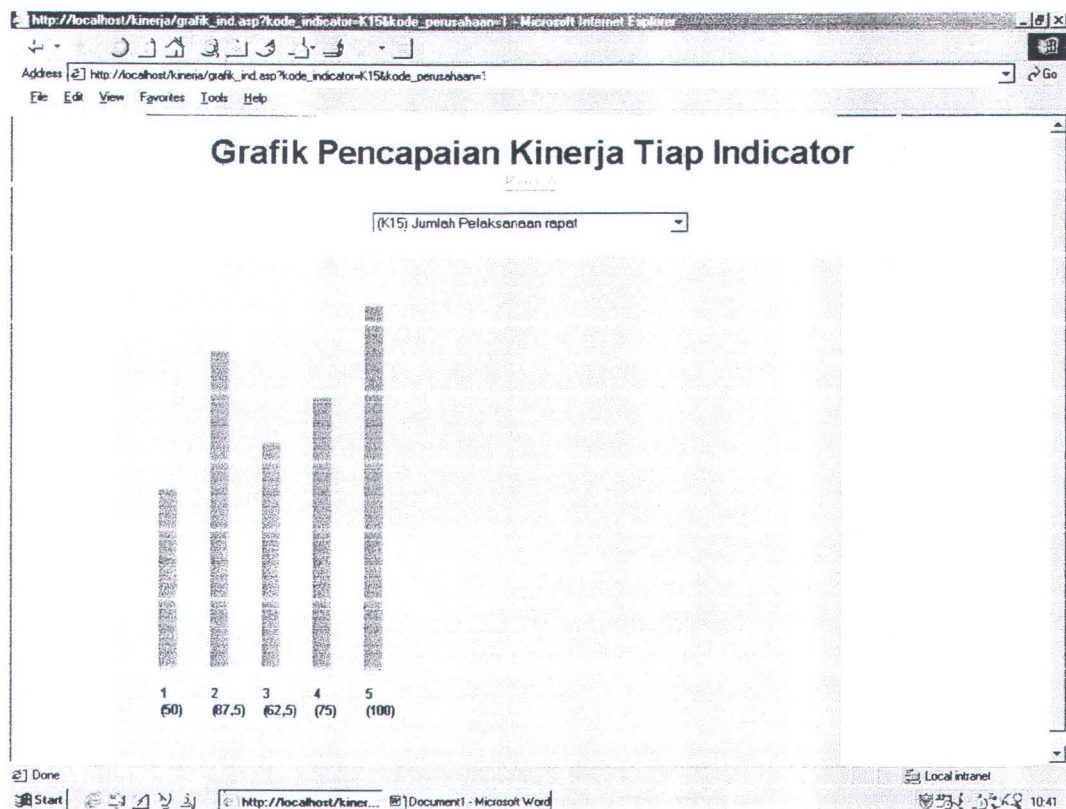
11. Indikator ketidakhadiran karyawan



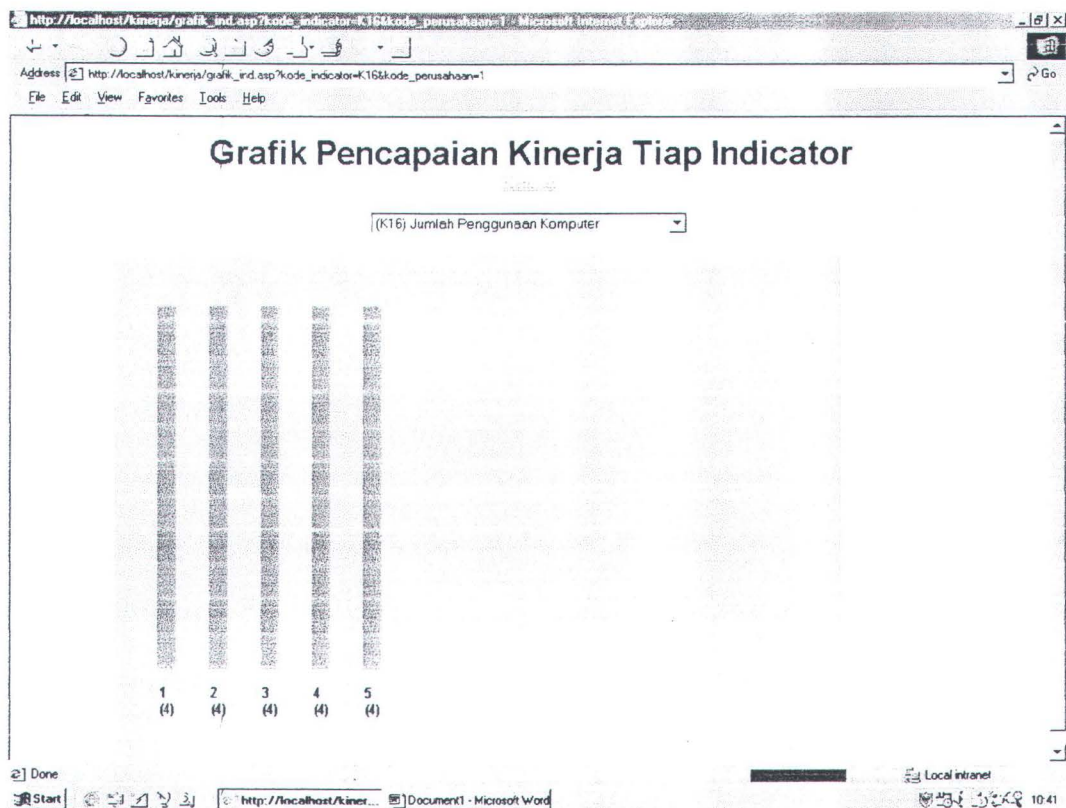
12. Indikator keluhan karyawan



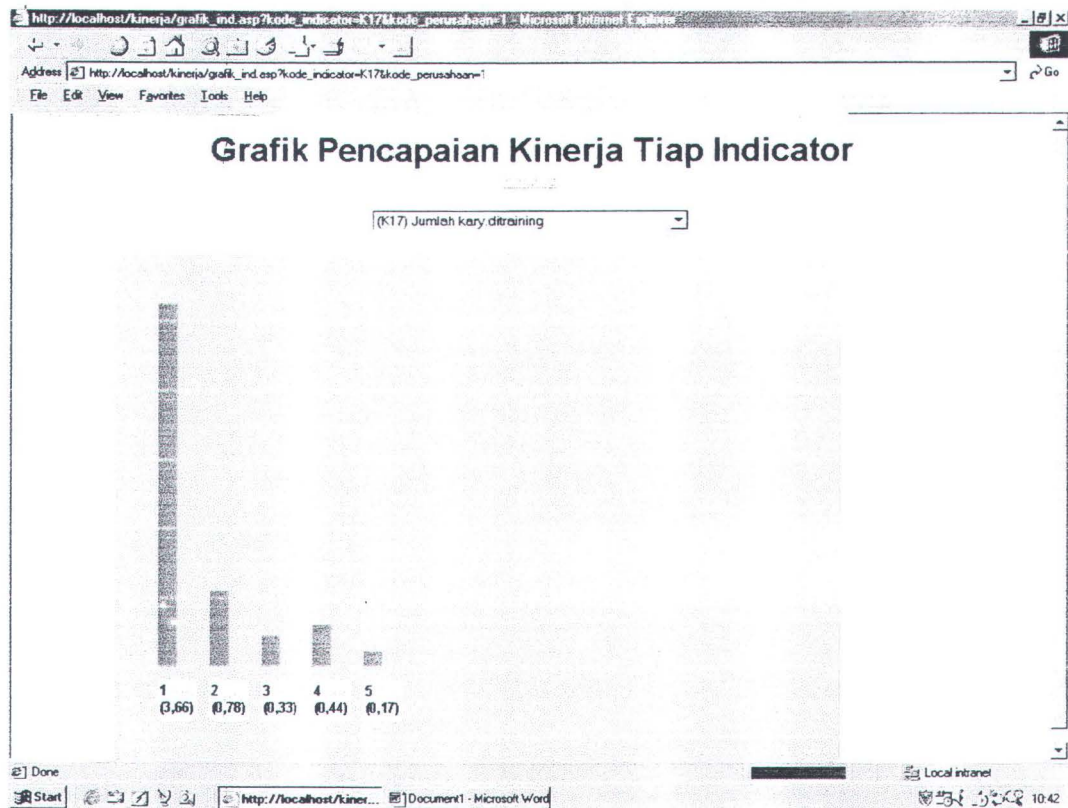
13. Indikator jumlah pelaksanaan rapat



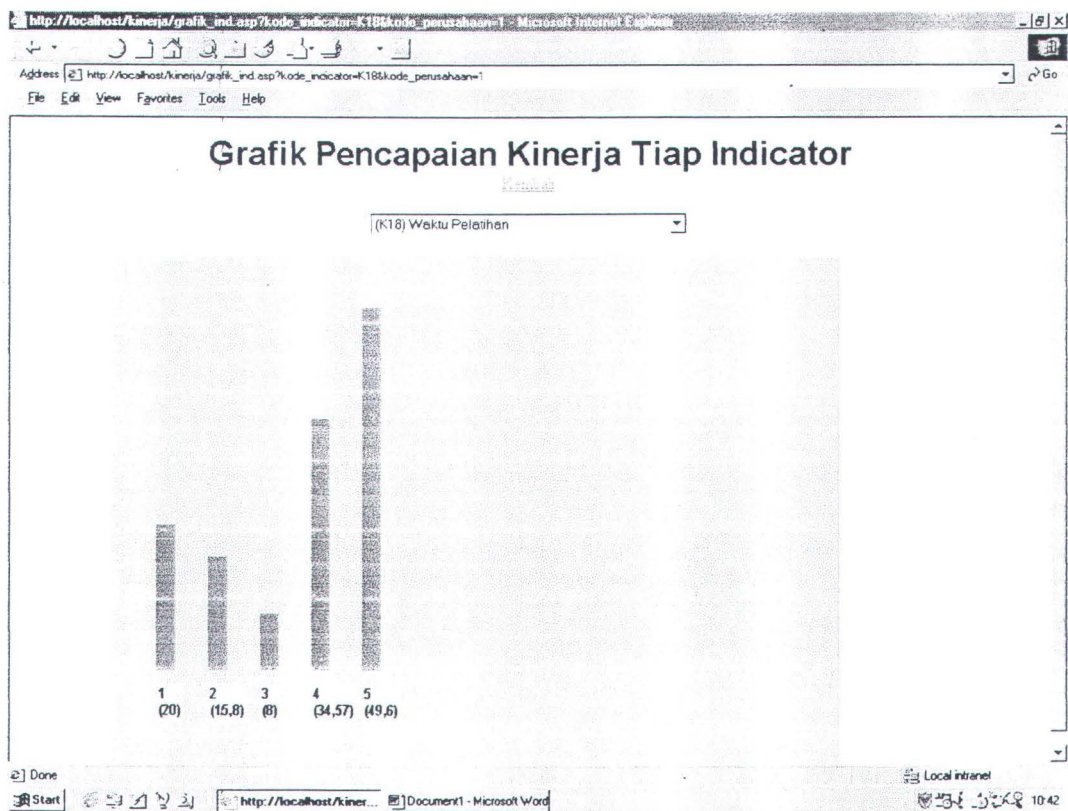
14. Indikator penggunaan komputer



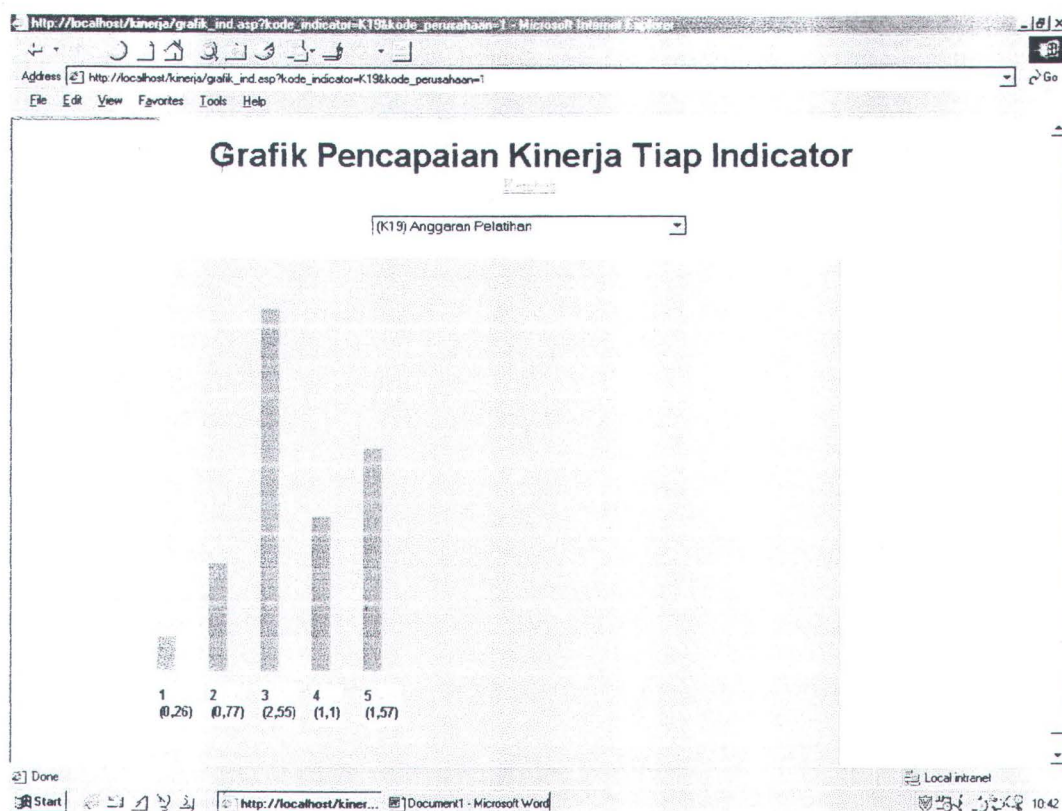
15. Indikator jumlah karyawan ditraining



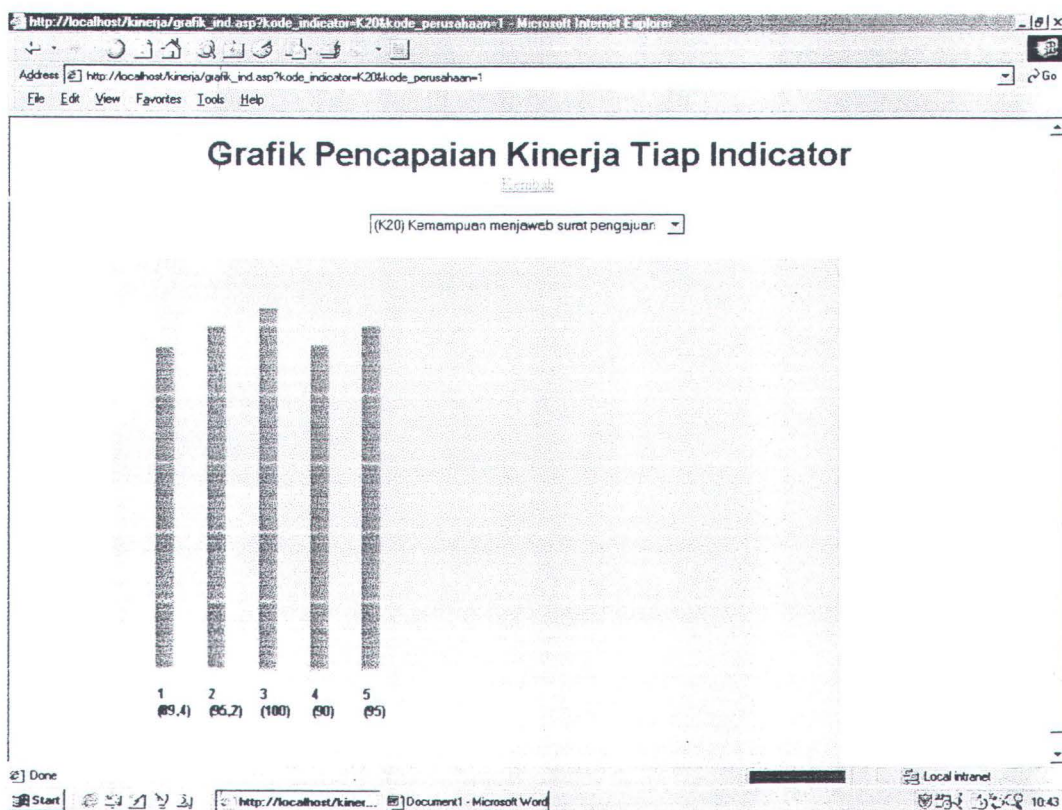
16. Indikator waktu pelatihan



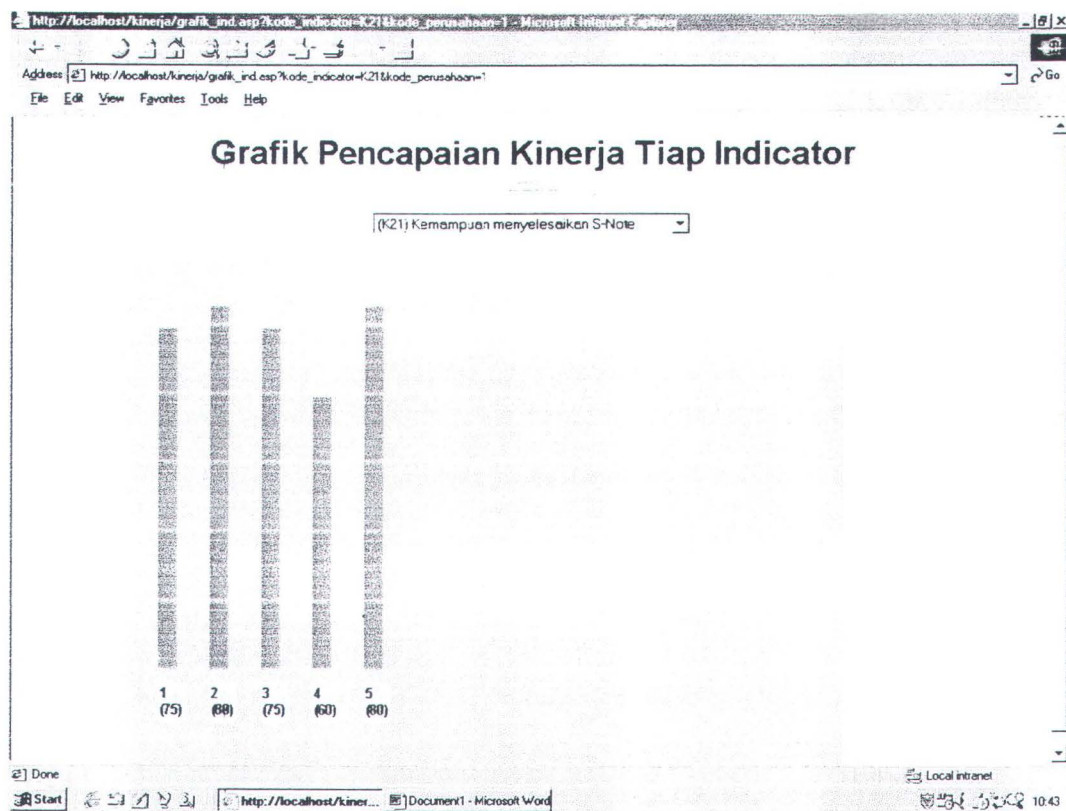
17. Indikator anggaran pelatihan



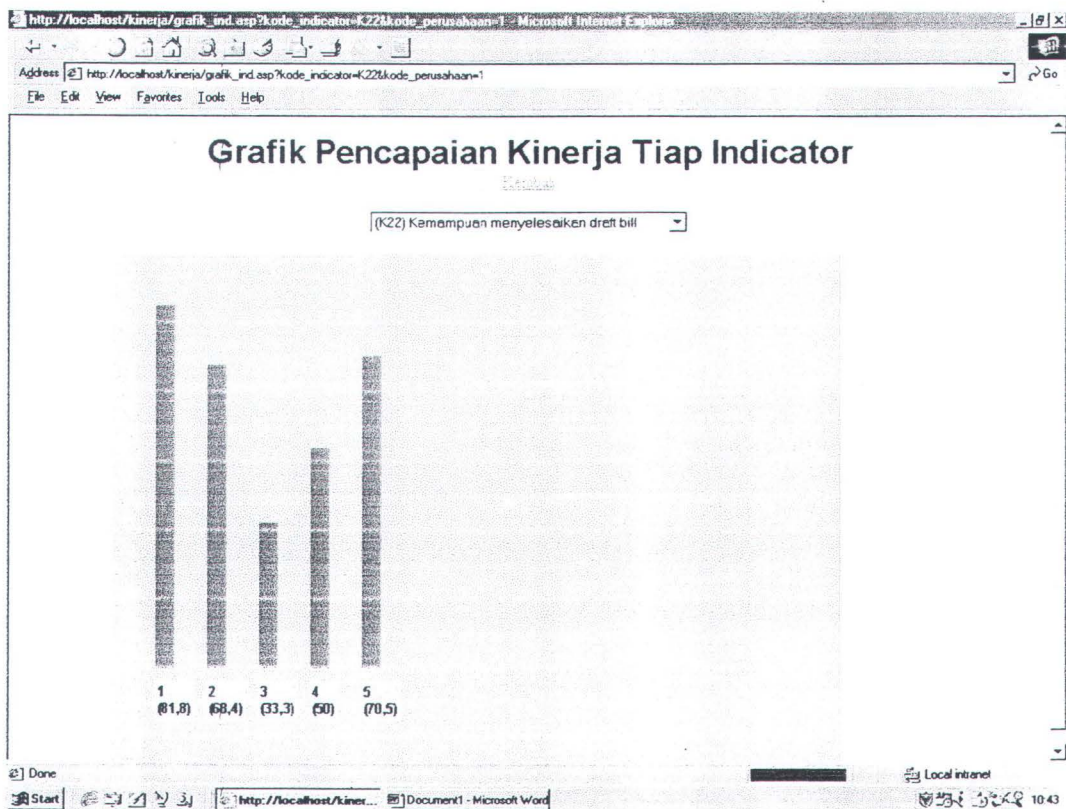
18. Indikator kemampuan menjawab surat pengajuan



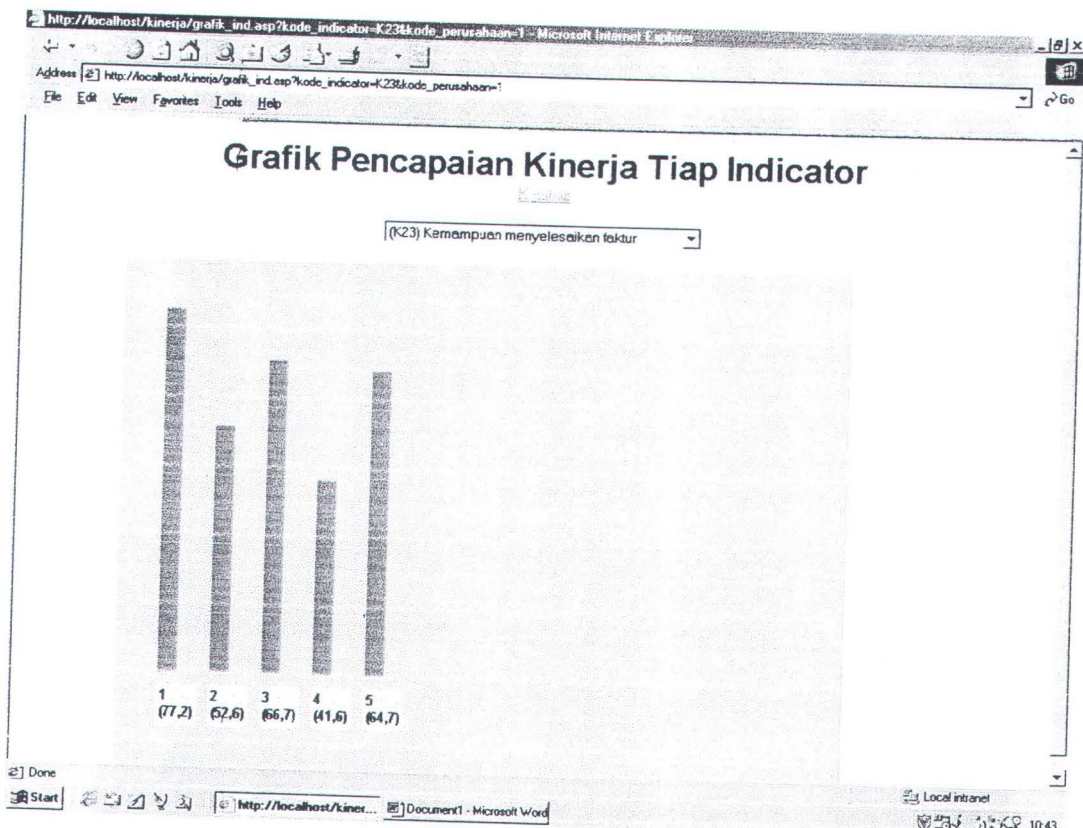
19. Indikator kemampuan menyelesaikan S-Note



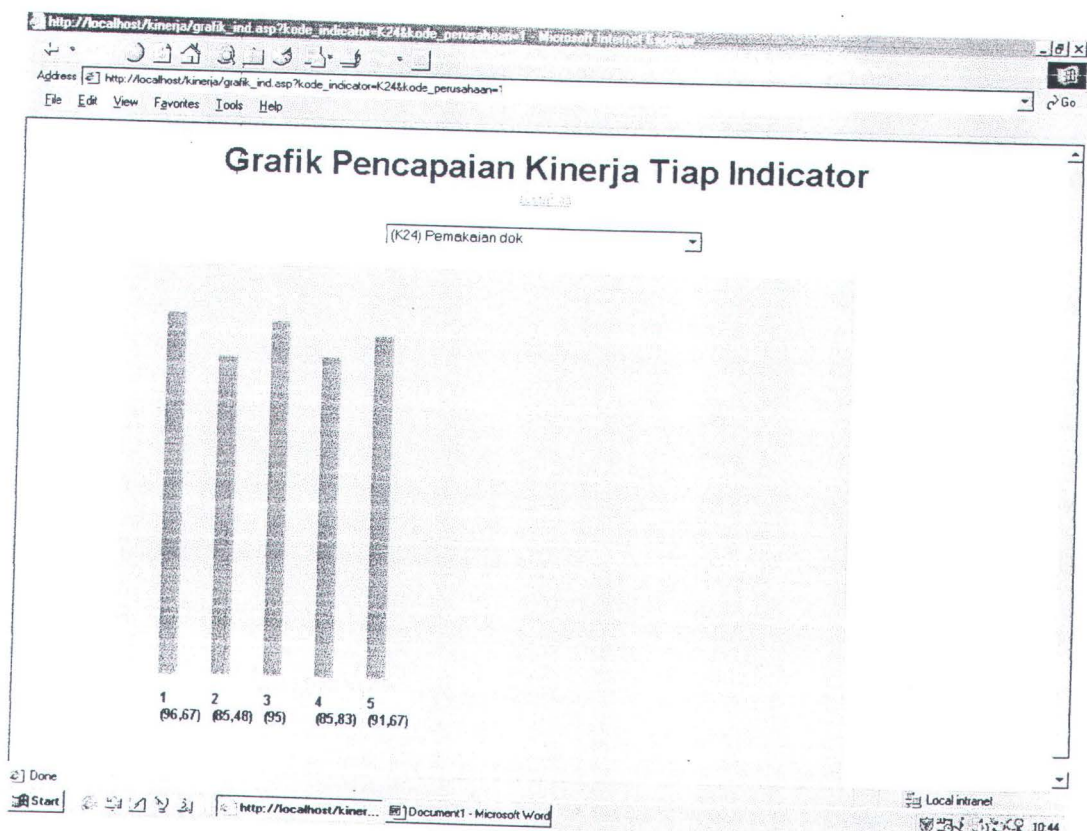
20. Indikator kemampuan menyelesaikan draft bill



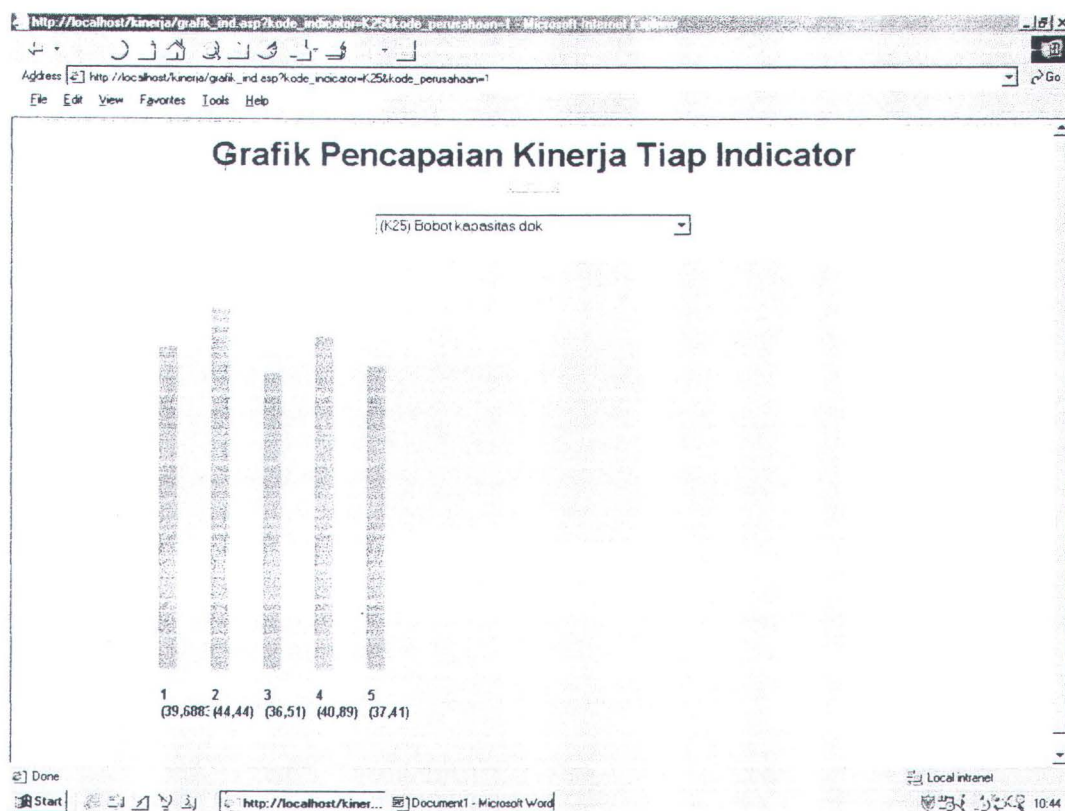
21. Indikator kemampuan menyelesaikan faktur



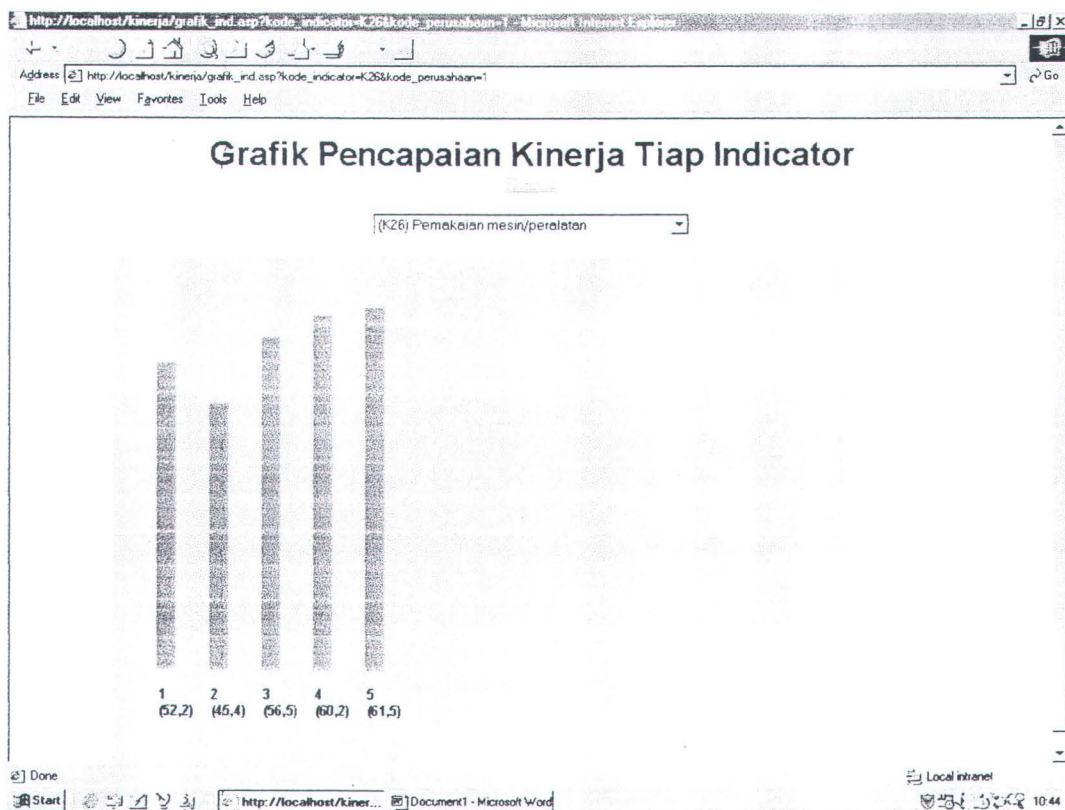
22. Indikator pemakaian dok



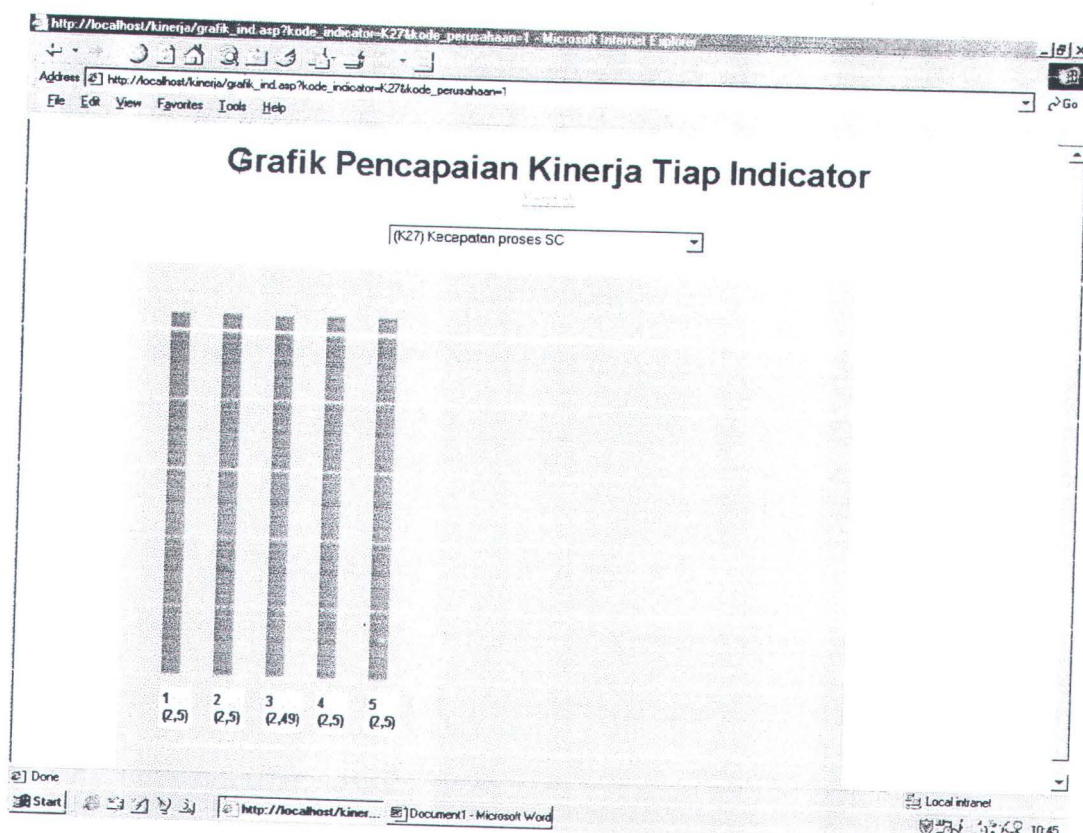
23. Indikator bobot kapasitas dok



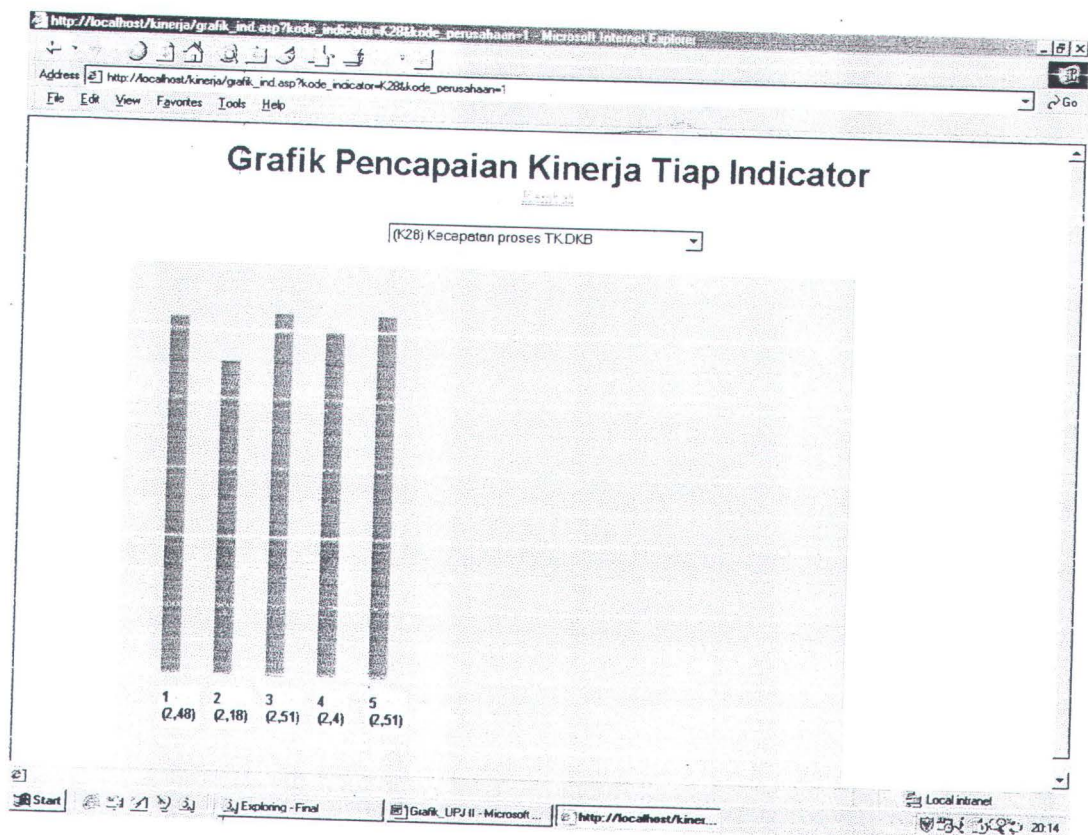
24. Indikator pemakaian mesin/peralatan



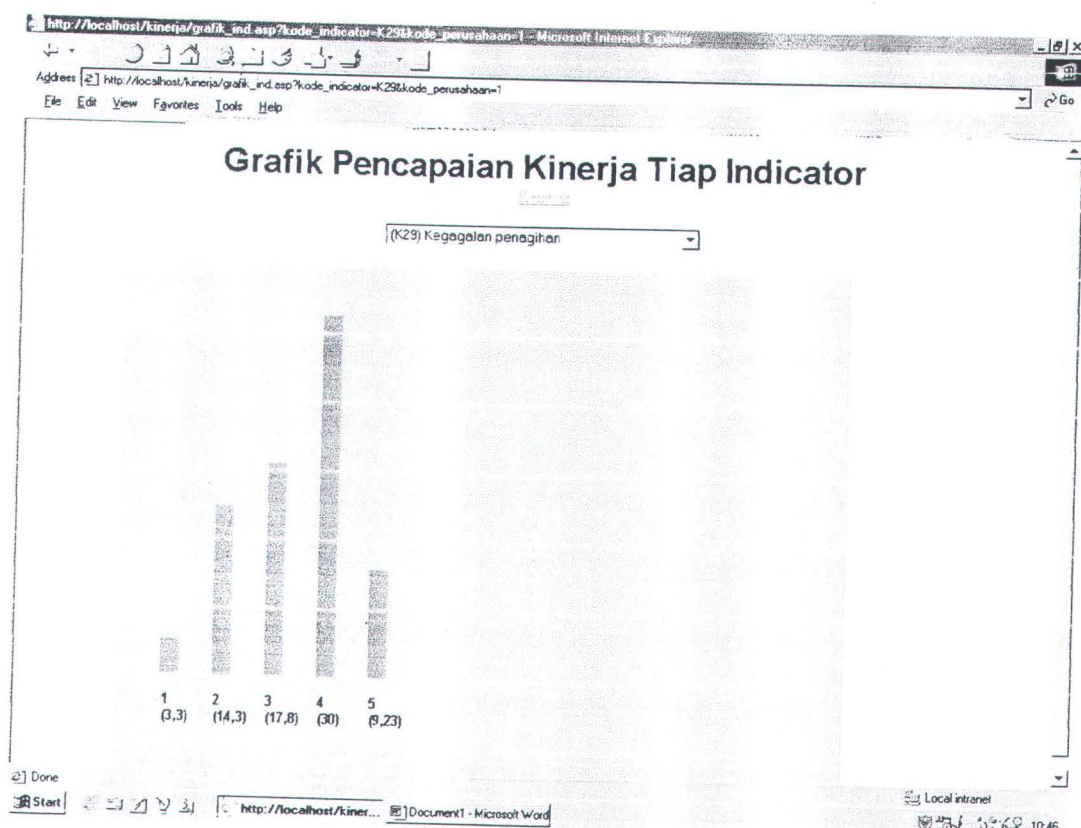
25. Indikator kecepatan proses subkontraktor



26. Indikator kecepatan proses tenaga DKB

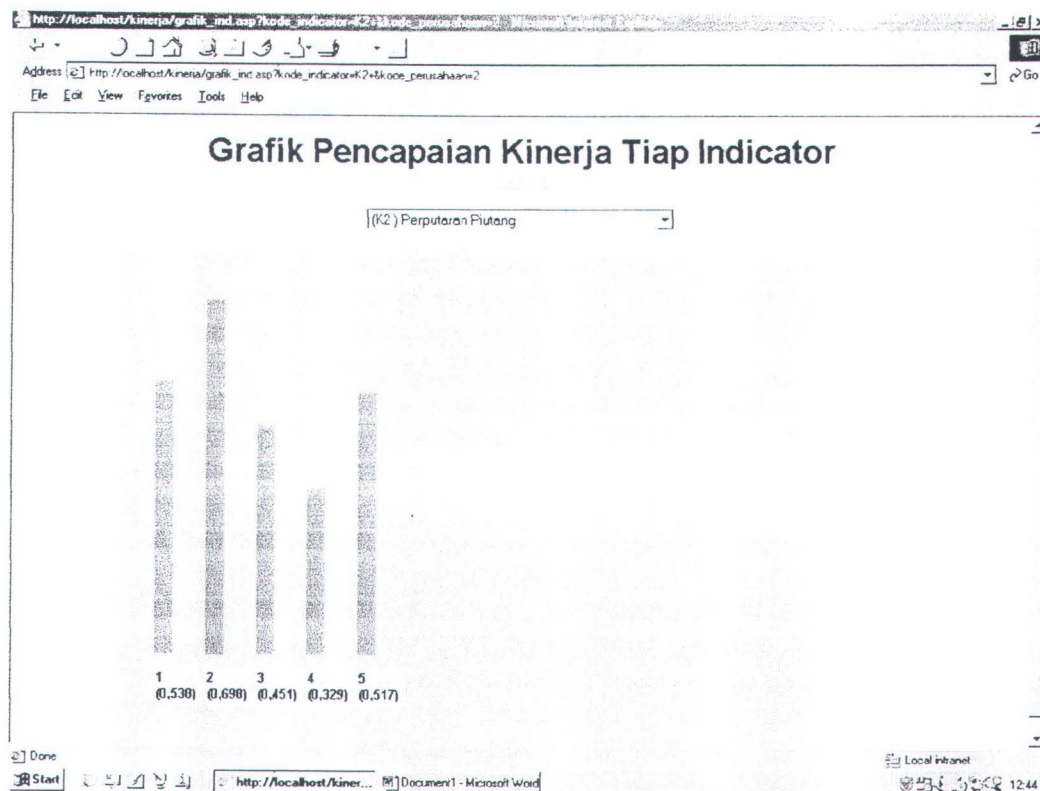


27. Indikator kegagalan penagihan

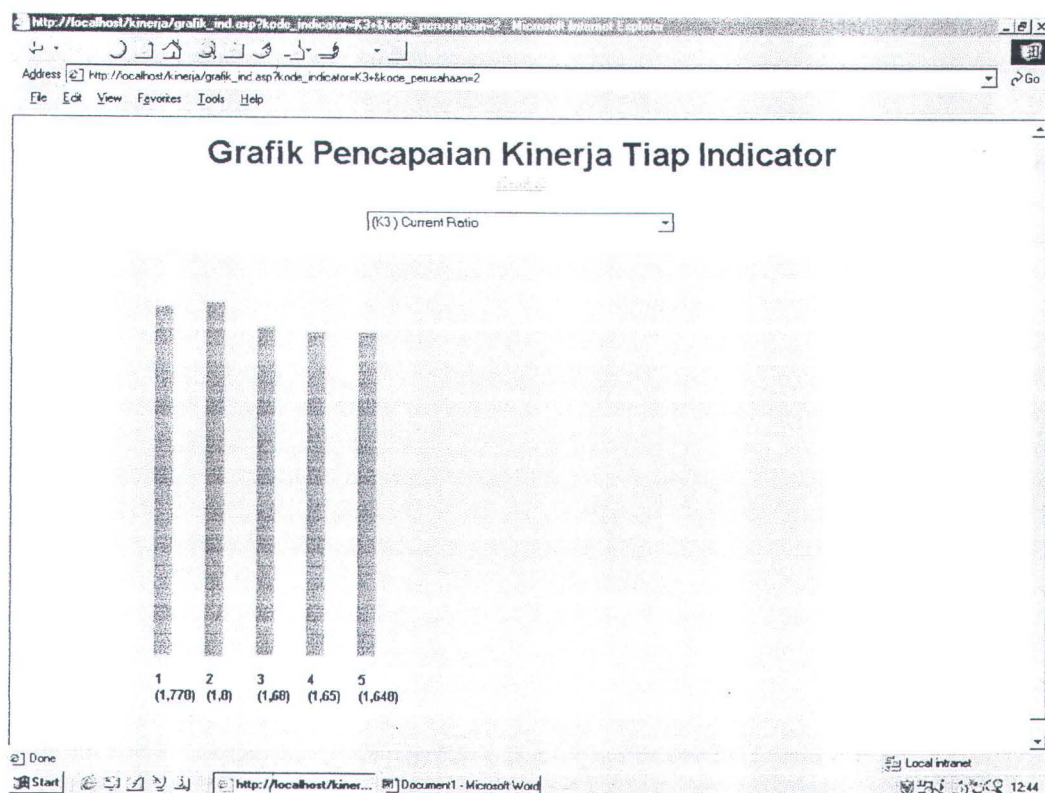


GRAFIK PENCAPAIAN KINERJA TIAP INDIKATOR UPJ III

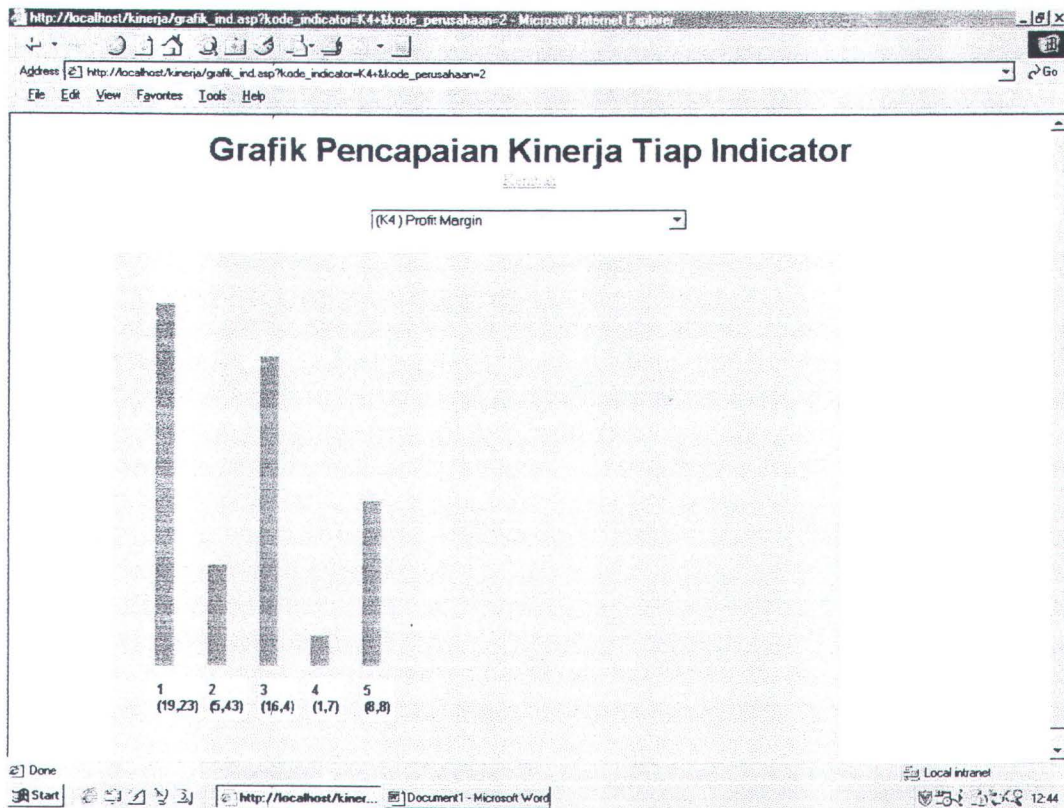
1. Indikator Perputaran Piutang



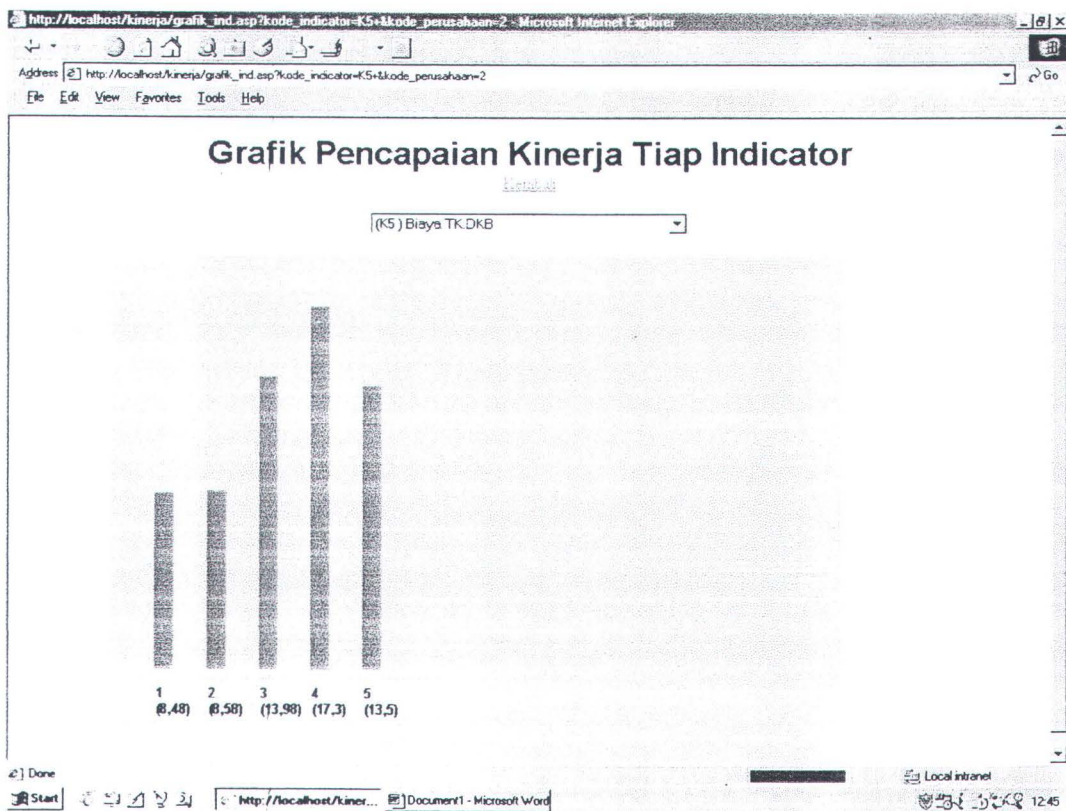
2. Indikator Current Ratio



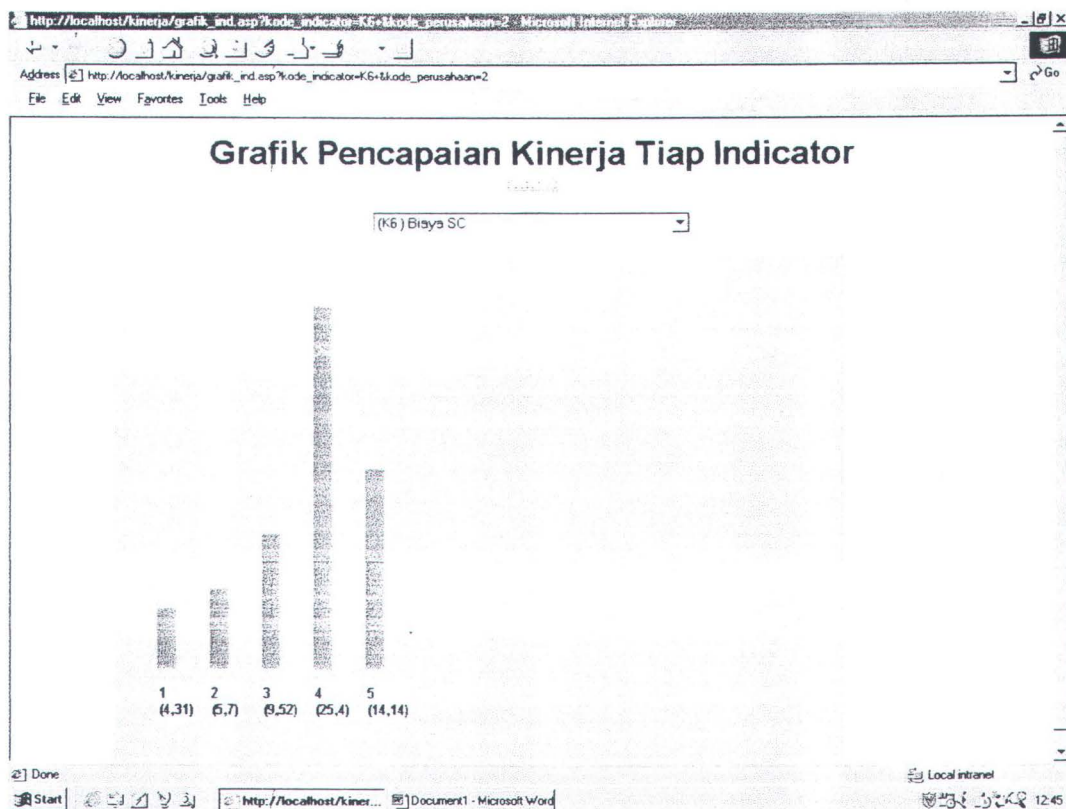
3. Indikator Profit Margin



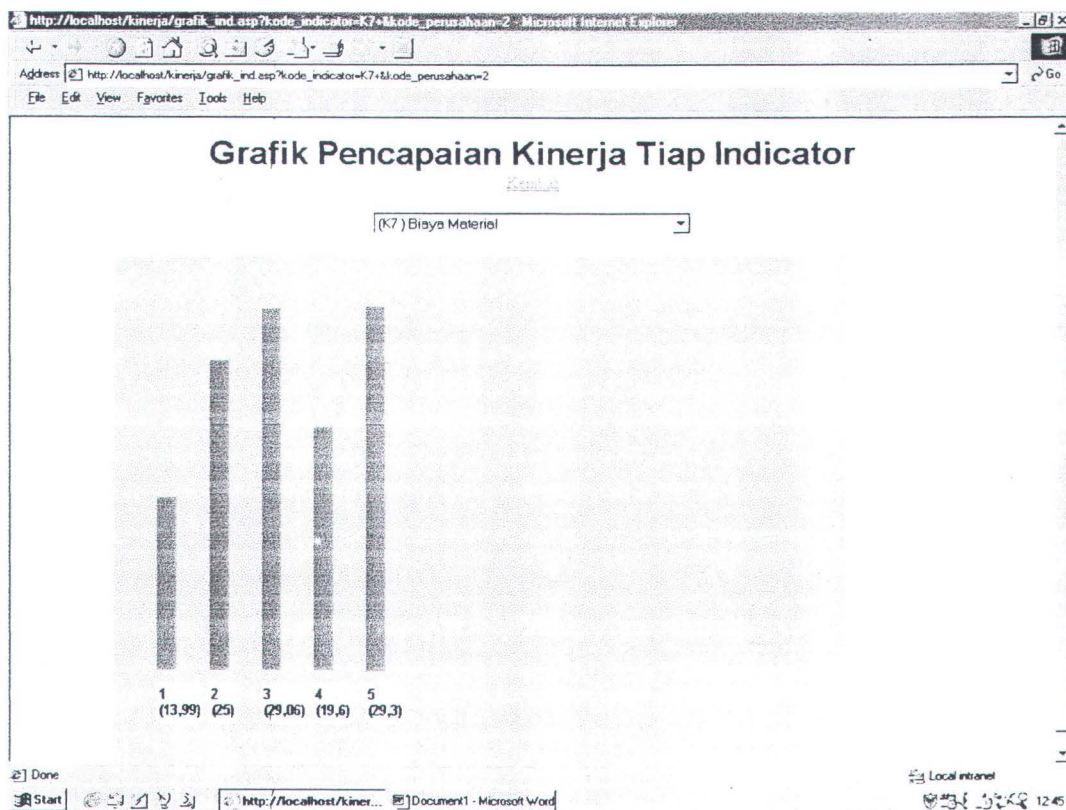
4. Indikator Biaya Tenaga Kerja DKB



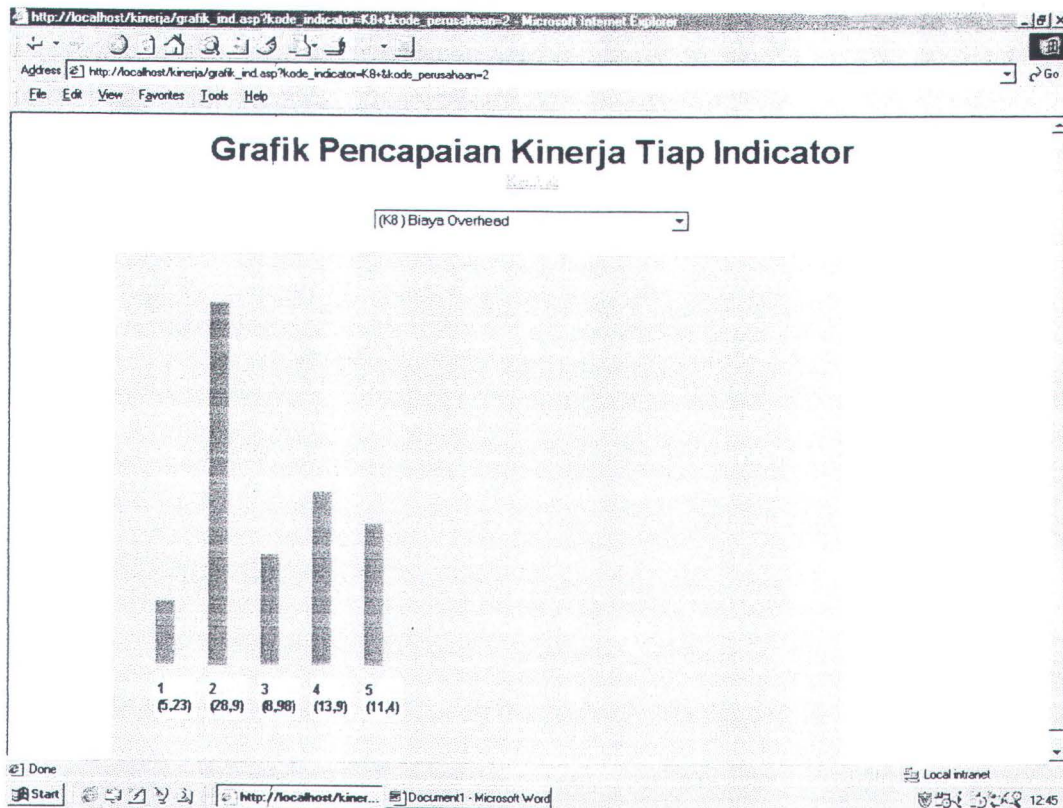
5. Indikator Biaya Subkontraktor



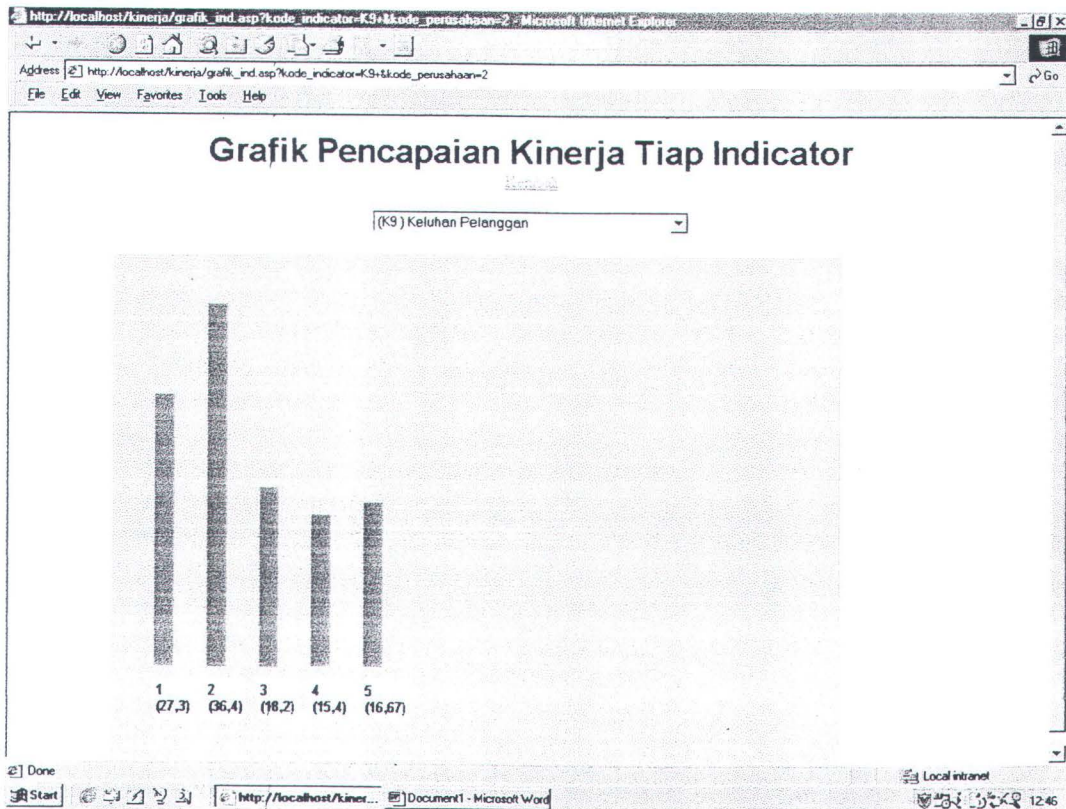
6. Indikator Biaya Material



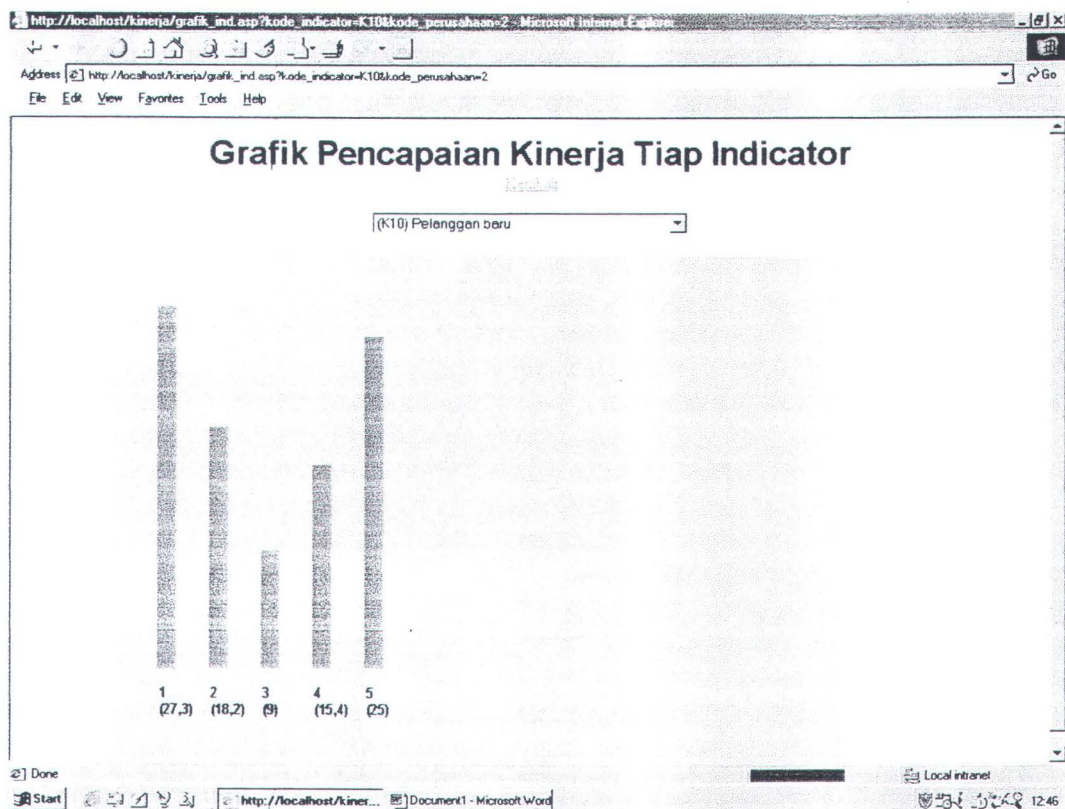
7. Indikator Biaya Overhead



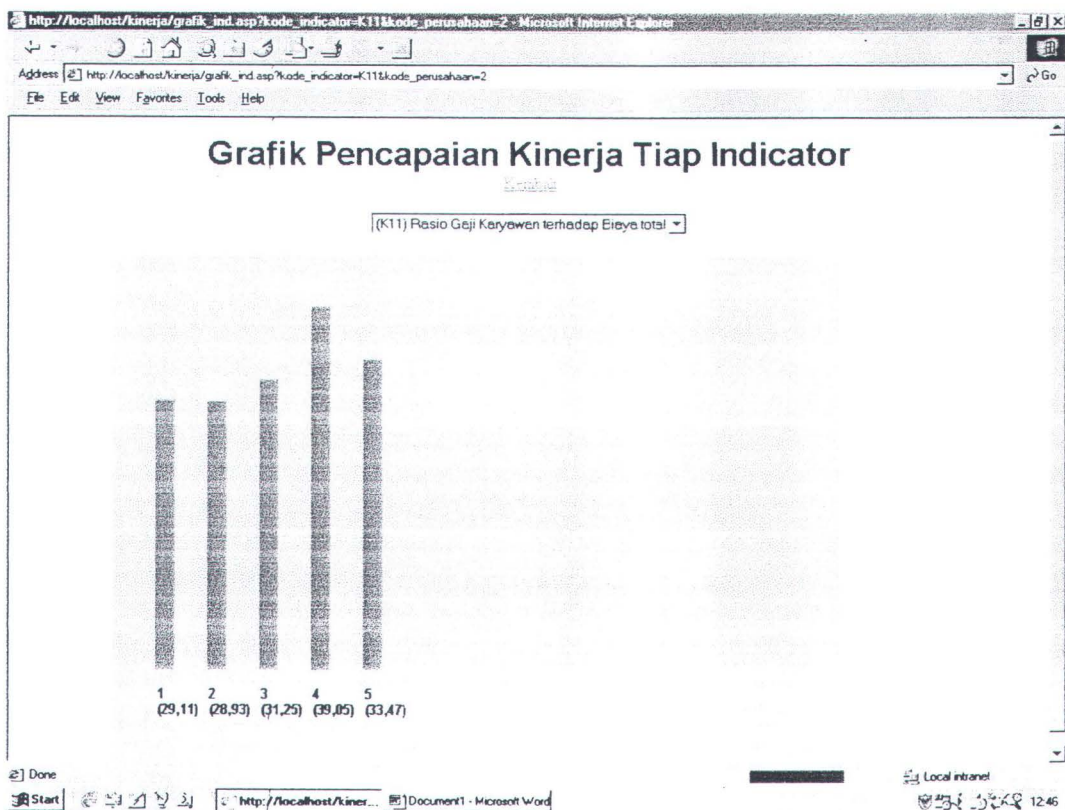
8. Indikator Keluhan Pelanggan



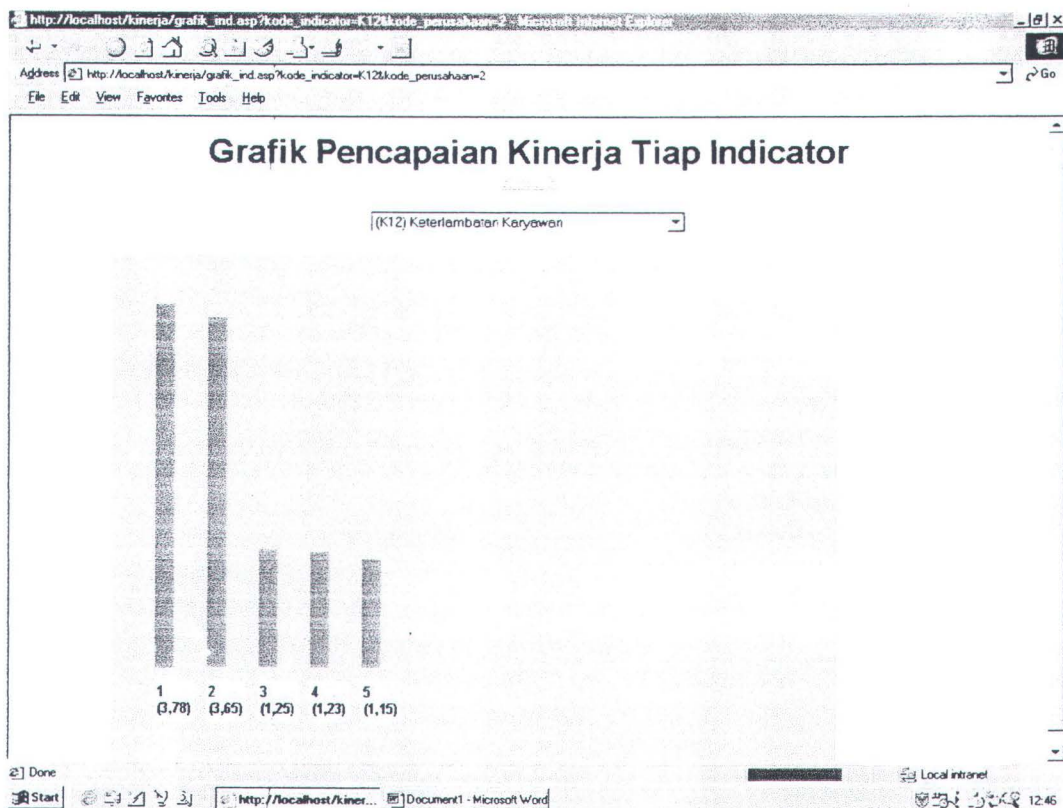
9. Indikator Pelanggan Baru



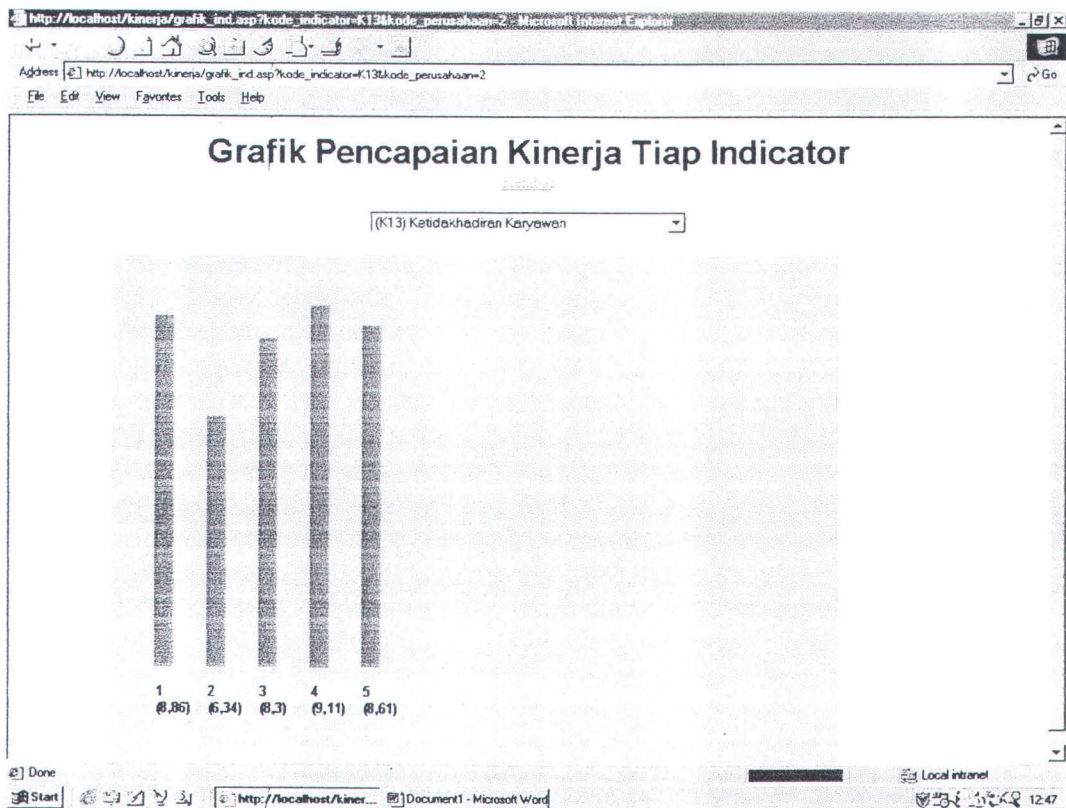
10. Indikator Rasio Gaji Karyawan terhadap Biaya Total



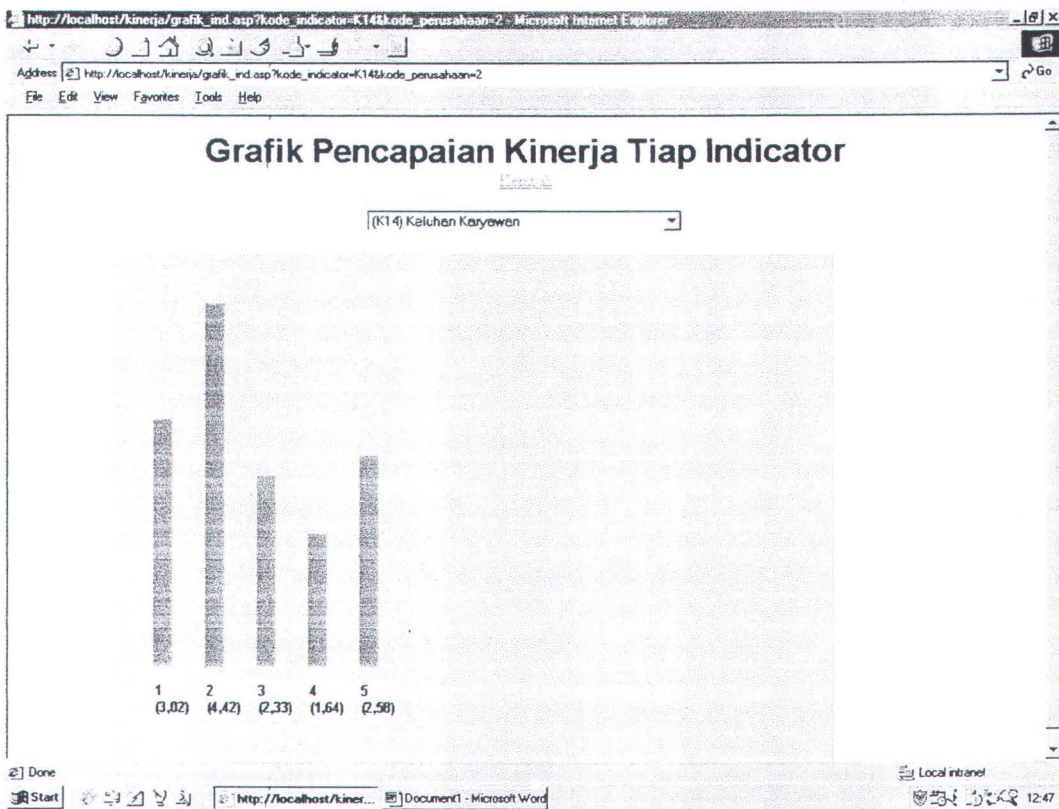
11. Indikator Keterlambatan Karyawan



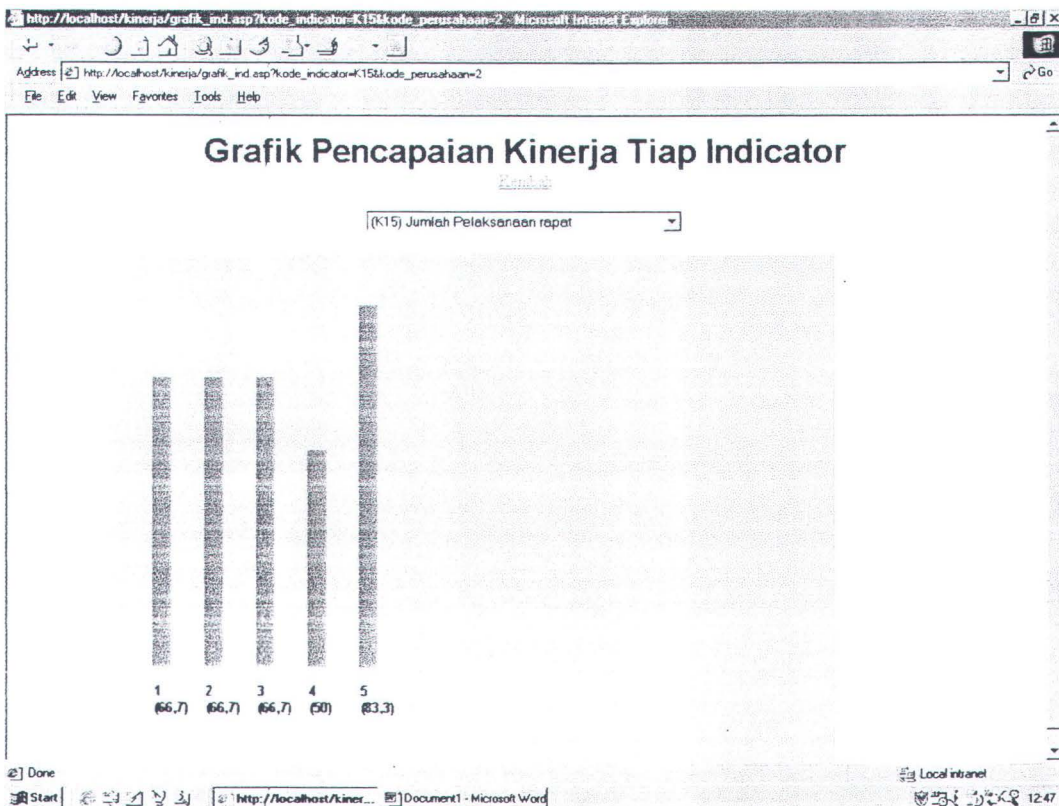
12. Indikator Ketidakhadiran Karyawan



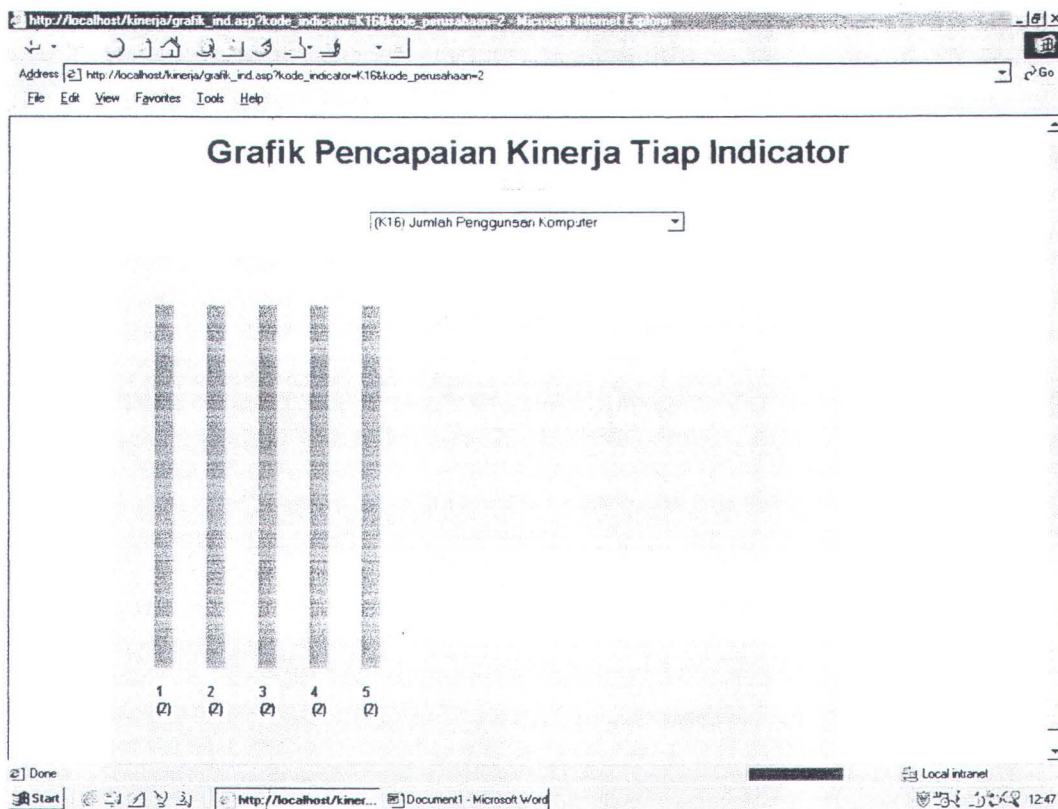
13. Indikator Keluhan Karyawan



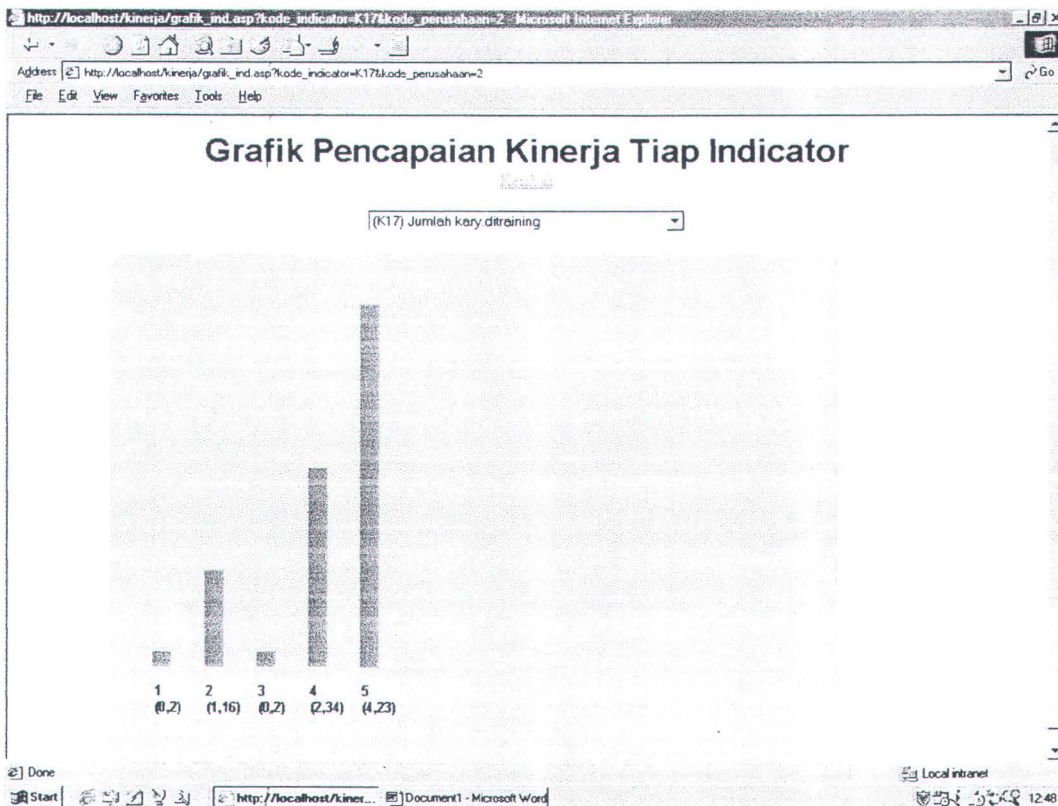
14. Indikator Jumlah Pelaksanaan Rapat



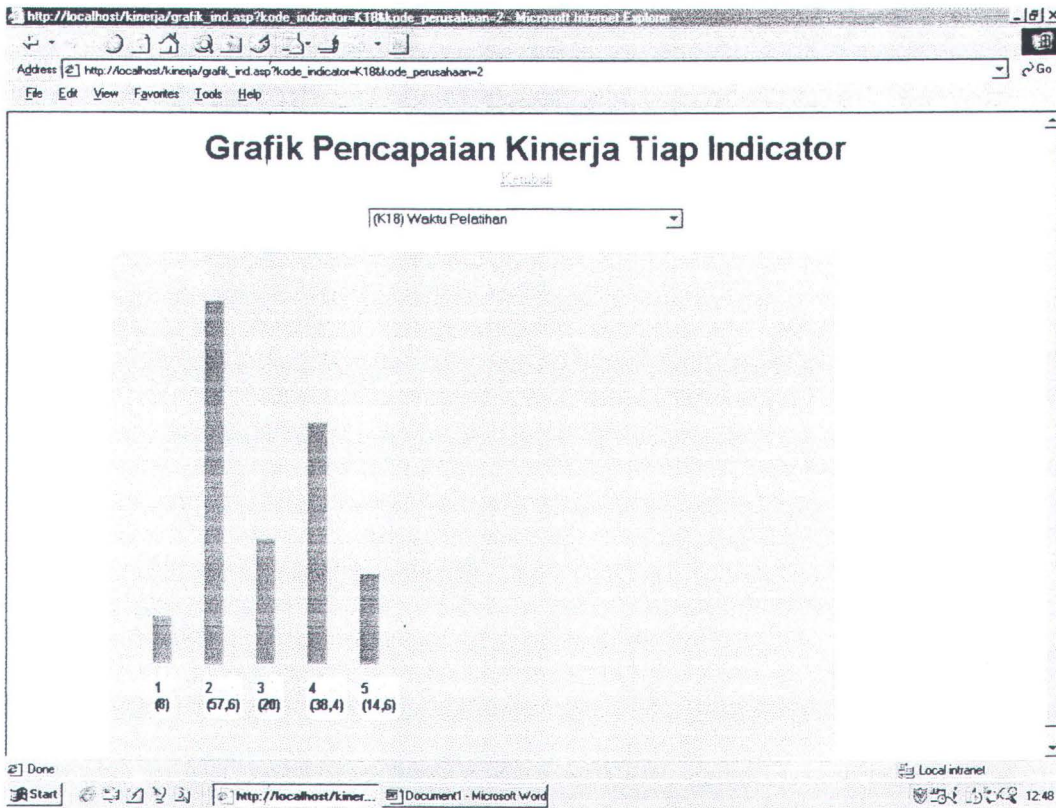
15. Indikator Jumlah Penggunaan Komputer



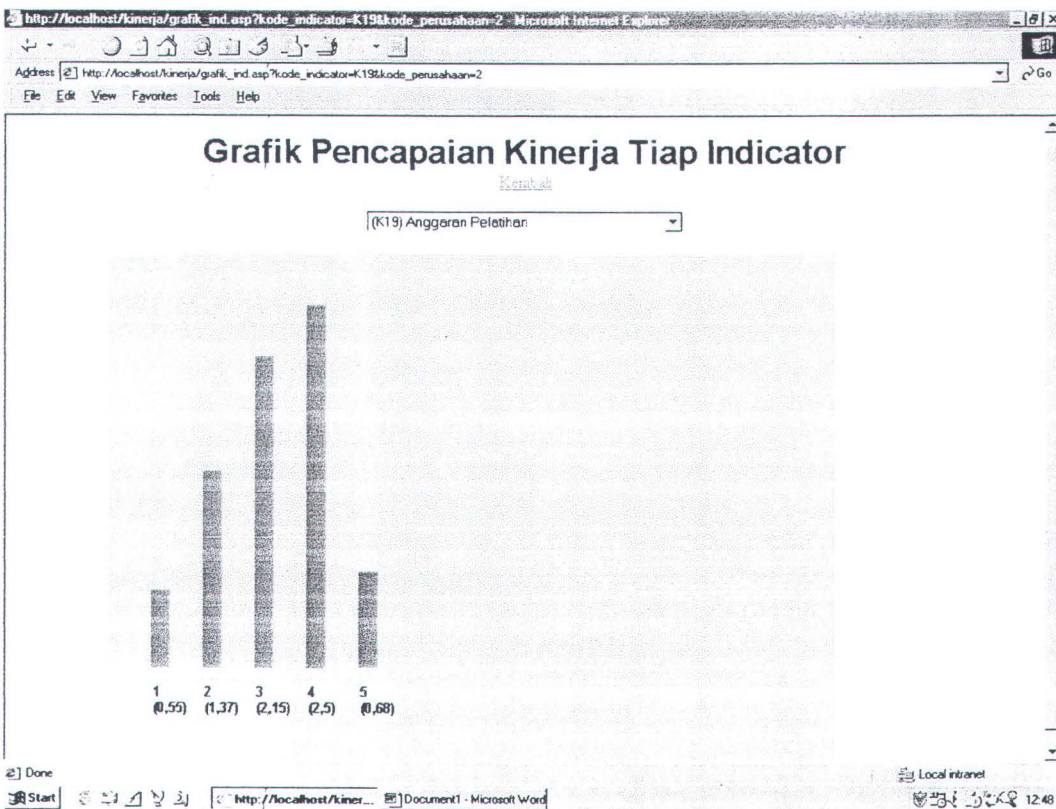
16. Indikator Jumlah Karyawan Ditraining



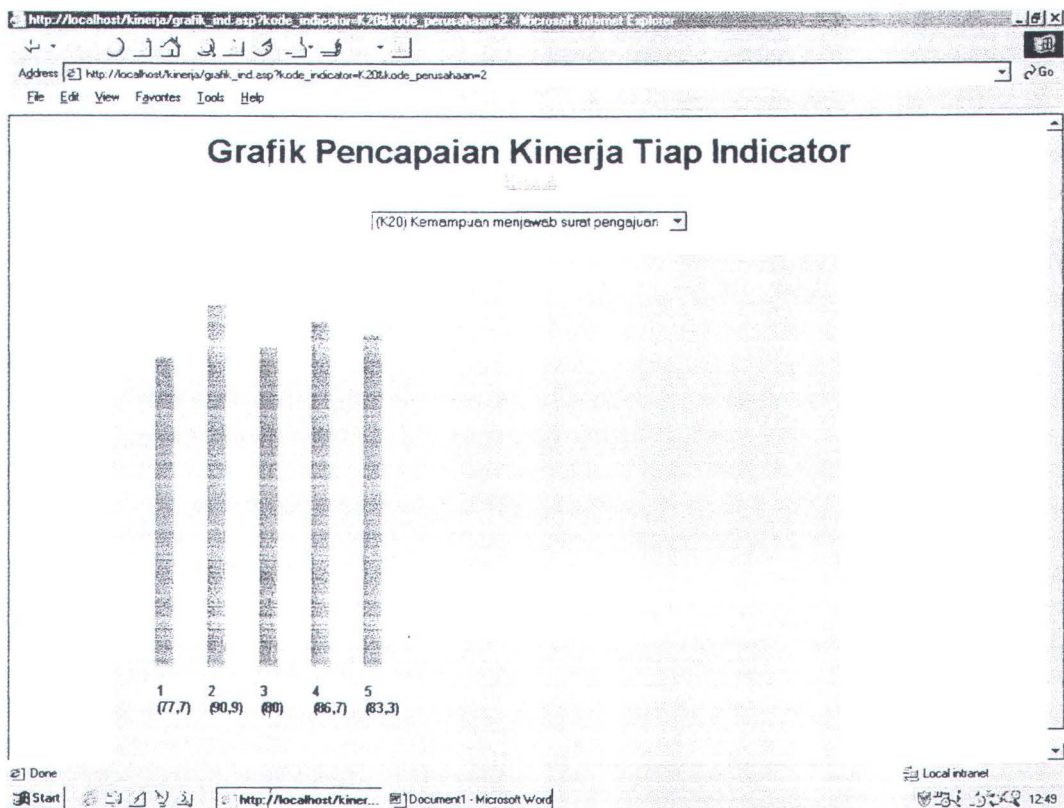
17. Indikator Waktu Pelatihan



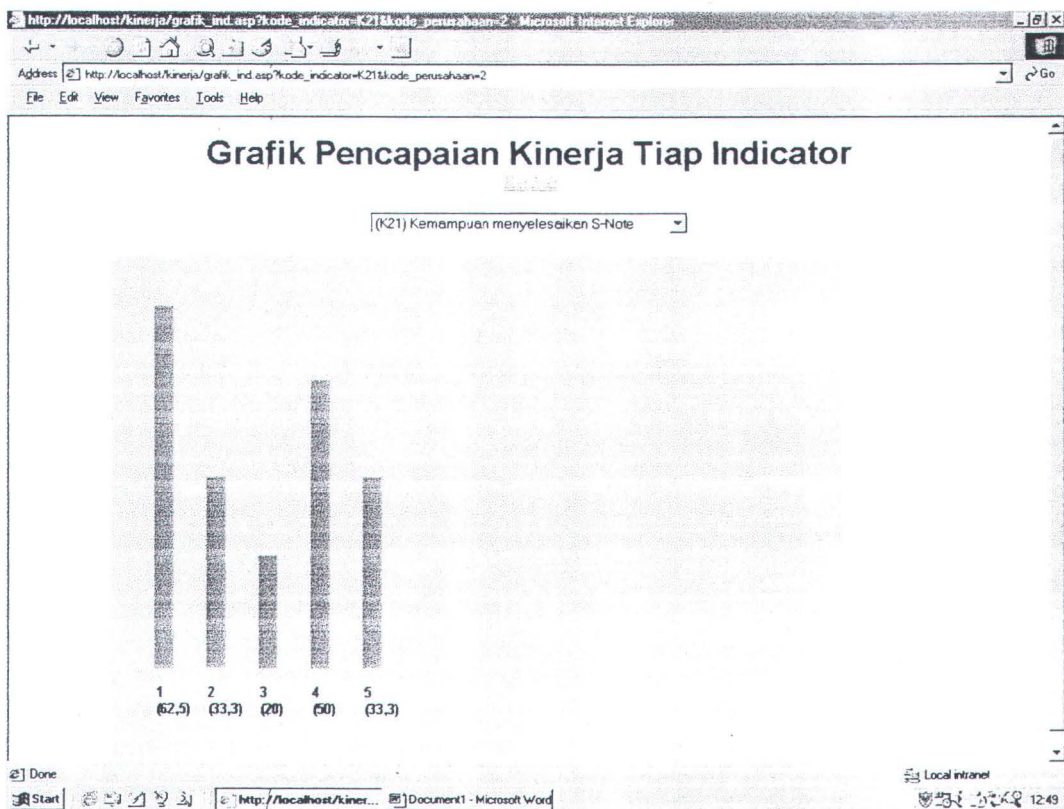
18. Indikator Anggaran Biaya



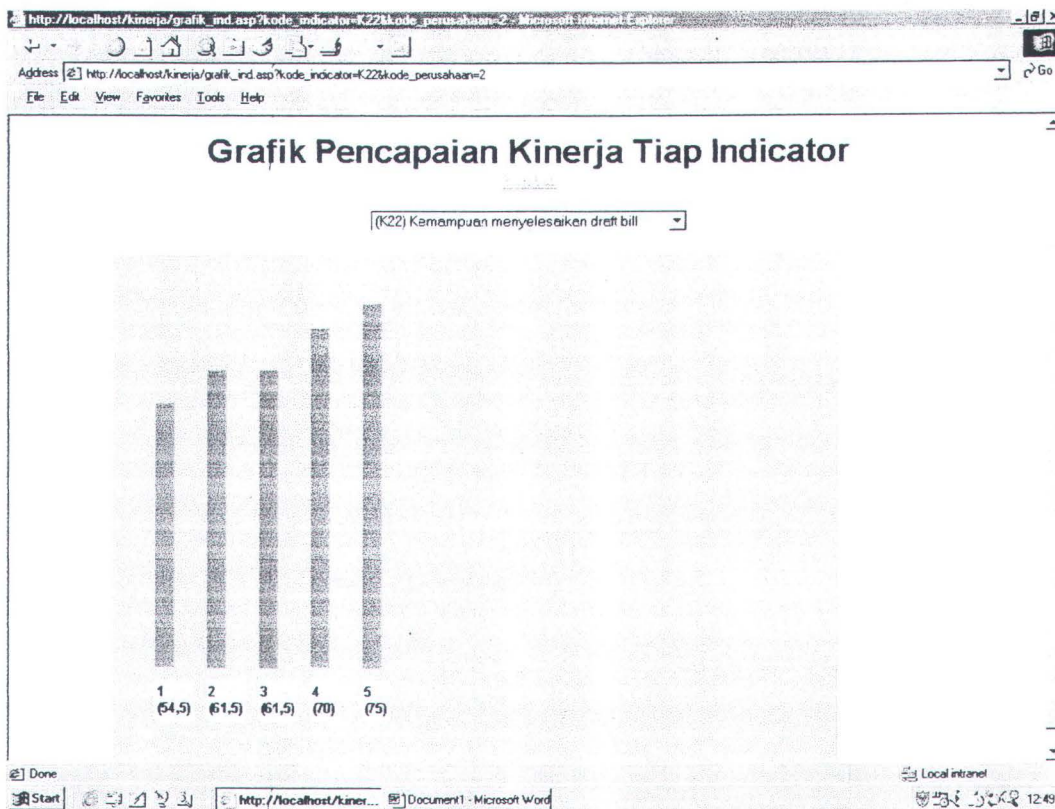
19. Indikator Kemampuan Menjawab Surat Pengajuan



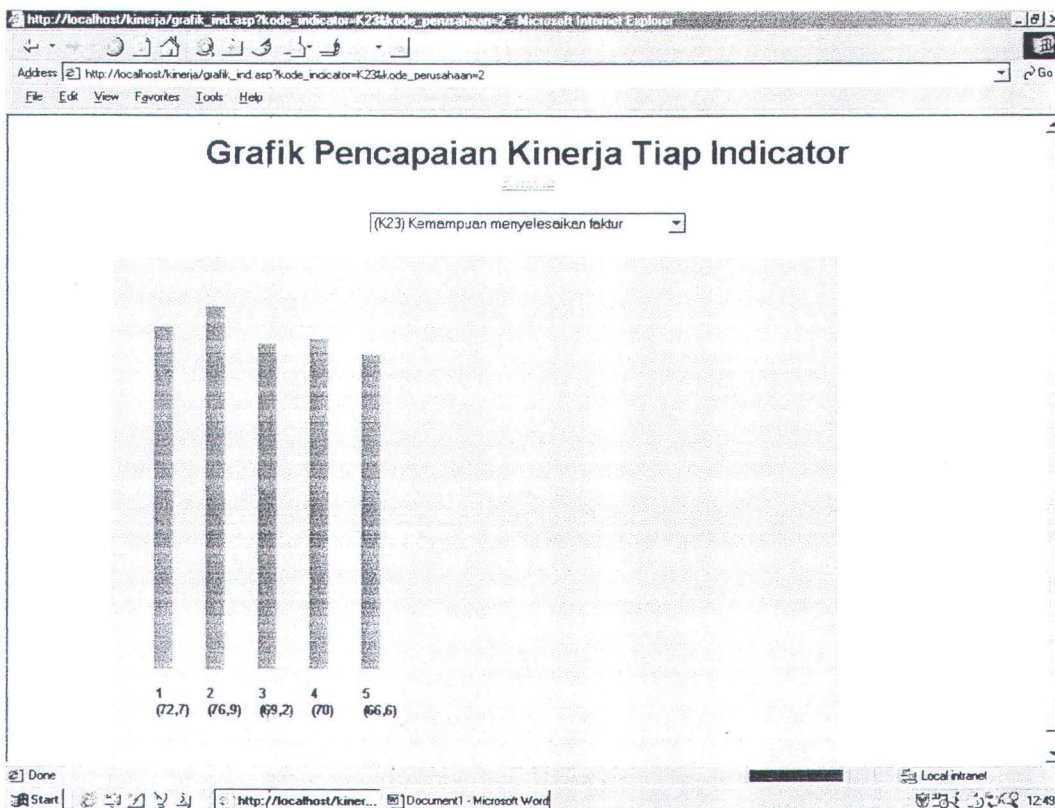
20. Indikator Kemampuan Menyelesaikan Surat Pengajuan



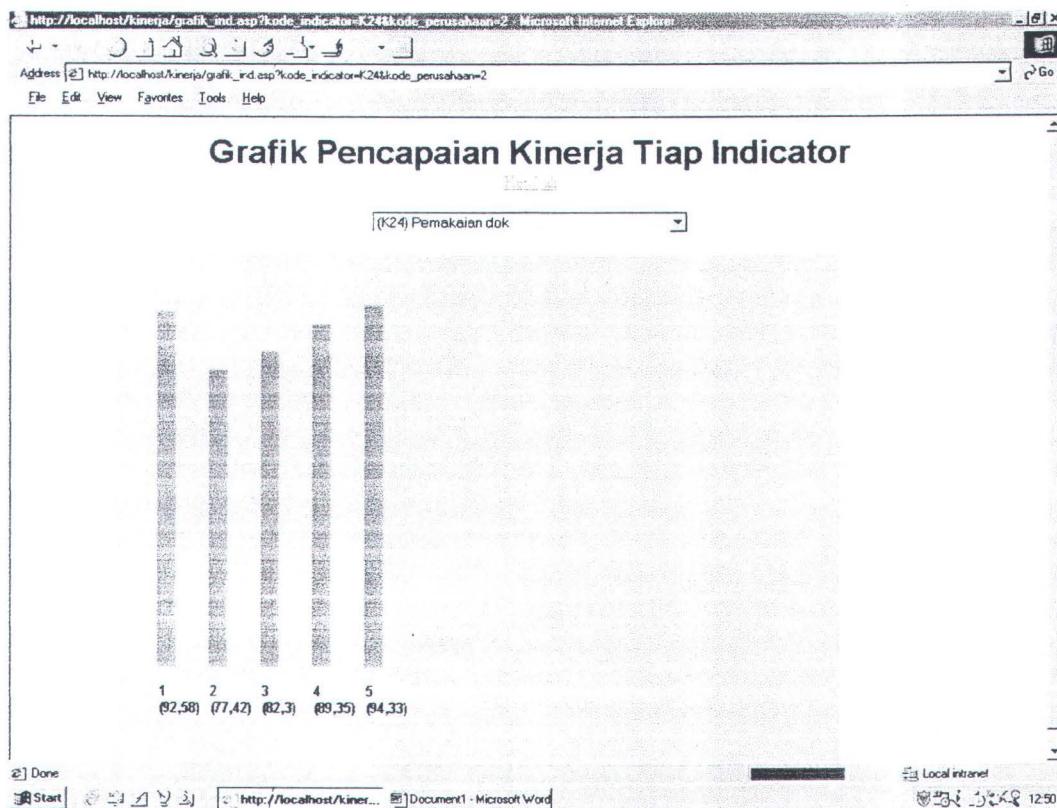
21. Indikator Kemampuan Menyelesaikan Draft Bill



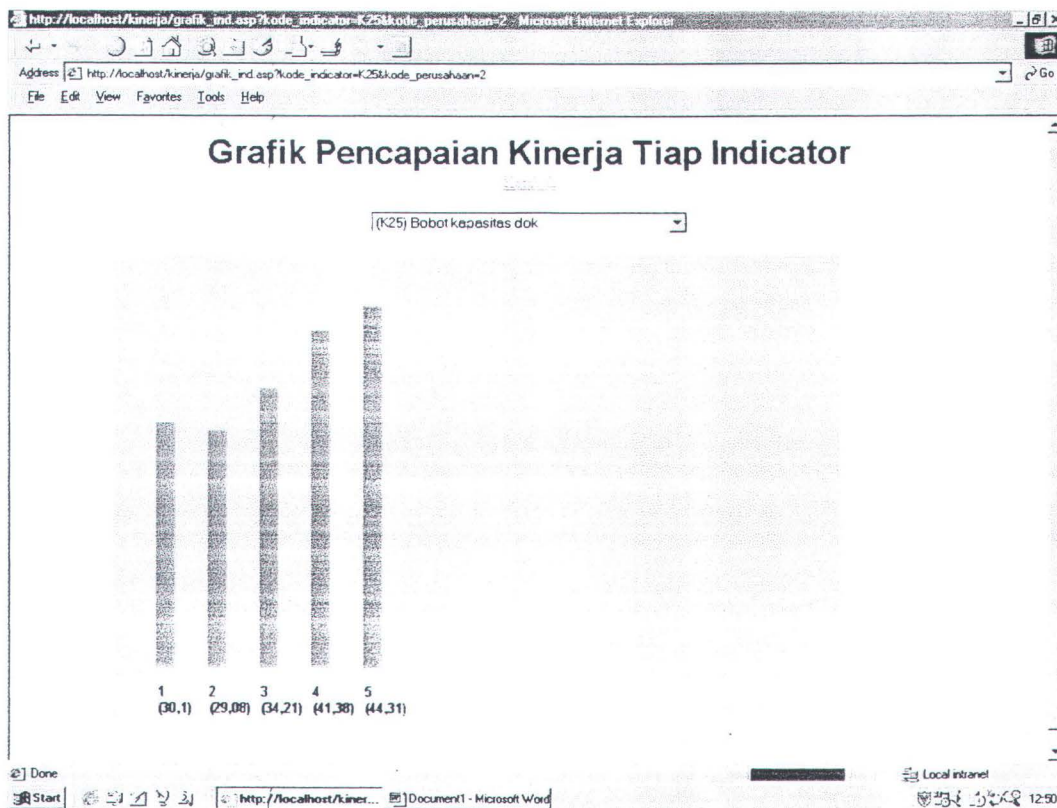
22. Indikator Kemampuan Menyelesaikan Faktur



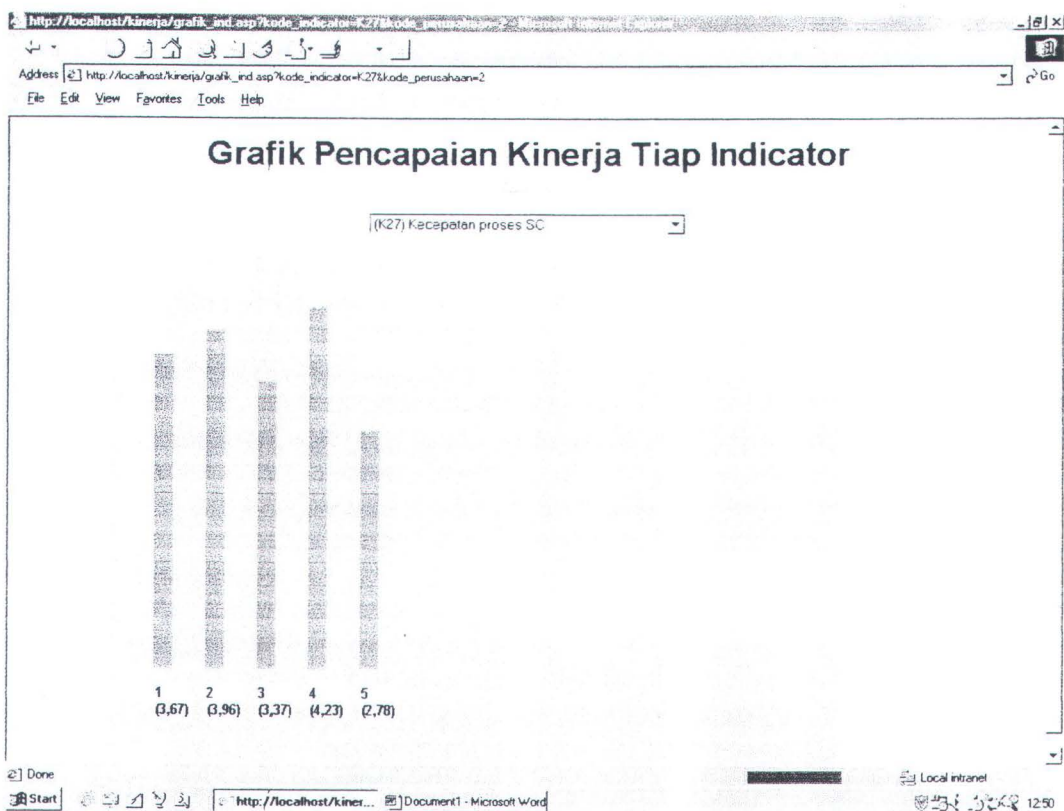
23. Indikator Pemakaian Dok



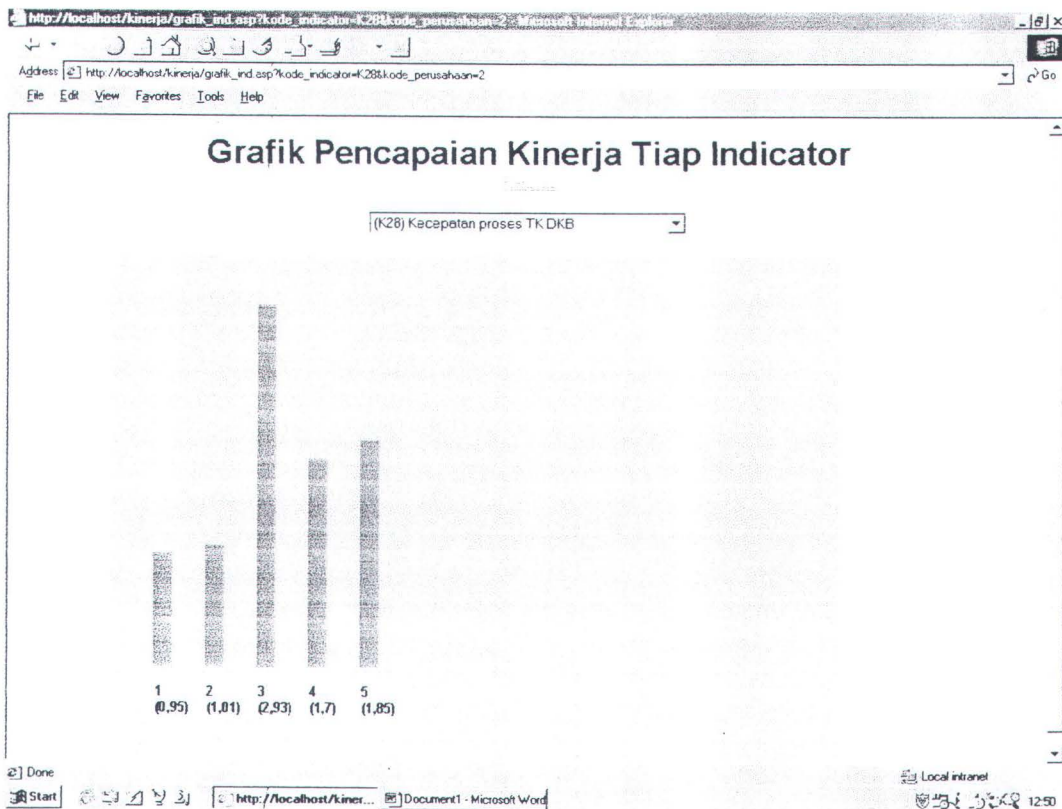
24. Indikator Bobot Kapasitas Dok



25. Indikator Kecepatan Proses Subkontraktor



26. Indikator Kecepatan Proses Tenaga DKB



27. Indikator Kegagalan Penagihan

